

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (НИУ)
ВЫСШАЯ МЕДИКО-БИОЛОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА
КАФЕДРА «ПИЩЕВЫЕ И БИОТЕХНОЛОГИИ»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

_____/_____

2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____/ И.Ю. Потороко

2017 г.

Улучшение деятельности предприятия ОООТД "СЛАВЯНКА"
для увеличения объёма продаж

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ
ЮУрГУ–27.04.02.2017.788. ПЗ МД

РУКОВОДИТЕЛЬ РАБОТЫ

к.т.н., доцент

_____/ Н.В. Науменко

2017 г.

НОРМОКОНТРОЛЬ

к.т.н., доцент

_____/ Н.В. Попова

2017 г.

АВТОР РАБОТЫ

студент группы МБ-396з

_____/ Ю.Д. Чернова

2017 г.

Челябинск
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР	6
1.1 Современное состояние рынка замороженных полуфабрикатов в России.	6
1.2 Современное состояние рынка замороженных полуфабрикатов в мире	9
1.3 Актуальность использования элементов СМК с целью улучшения деятельности предприятия	11
1.4 Способы оценки эффективности внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии	12
1.5 Методика составления протокола FMEA для оценки эффективности проведенных корректирующих действий.....	14
2 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....	18
2.1 Обоснование выбора элементов СМК	18
2.2 Разработка плана внедряемых элементов СМК.....	20
2.3 Описание методик внедрения элементов СМК	22
2.3.1 Построение диаграммы Исикавы	22
2.3.2 Методы разработки и внедрения корректирующих/предупреждающих действий	25
2.3.3 Методика разработки и внедрения СТО и СТП как элементов СМК на предприятии.....	28
3 НАУЧНО-ПРИКЛАДНОЙ РАЗДЕЛ.....	33
3.1 Характеристика и организационная структура ООО ТД «Славянка».....	33
3.1.1 Характеристика технологических процессов, осуществляемых на предприятии.....	35
3.1.2 Анализ снижения продаж.....	37
3.1.3 Анализ потребительских предпочтений.....	44
3.2. Использование диаграммы Исикавы для оценки деятельности ООО ТД «Славянка».....	44
3.3 Разработка основополагающих стандартов организации для выполнения процедуры корректирующих действий	45

3.4 Разработка и внедрение корректирующих действий для устранения причин снижения продаж компании, выявленных в диаграмме Исикавы	47
3.4.1 Проведение корректирующего мероприятия по разработке акта по специальным заказам клиентов	48
3.4.2 Включение в штат ООО ТД «Славянка» менеджера по продвижению товаров и брендов компании	49
4 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СМК В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ СЛАВЯНКА	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ООО ТД «Славянка»	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Исикавы для анализа причин снижения продаж ООО ТД «Славянка»	
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Приказ о создании рабочей группы для разработки проекта СТО 001-2015 и СТО 002-2015	
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. СТО 001-2015 Порядок разработки, построения и оформления стандартов ООО ТД «Славянка»	
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. СТО 002-2015 Корректирующие и предупреждающие действия	
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Приказ об утверждении и введении в действие СТО 001-2015 и СТО 002-5	
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Приказ об изменении штатного расписания ООО ТД «Славянка».	

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время наблюдается высокая конкуренция между компаниями, работающими на рынке замороженных полуфабрикатов. Существует много способов борьбы с конкурентами за покупателей, но, пожалуй, самым главным способом является выпуск продукции отличного качества, отвечающий всем требованиям современного потребителя.

Исходя из этого, особую актуальность приобрел вопрос внедрения СМК.

Качество – важнейшая характеристика, обеспечивающая конкурентоспособность продукции. Если ранее главным показателем в конкуренции товаров была цена, а затем уже качество, то теперь качество становится главным фактором завоевания рынков.

Система качества – это определенный способ организации дела на предприятии, гарантирующий поставку потребителю продукции необходимого качества. Для потребителя система качества предприятия является гарантией качества продукции. Для руководителей предприятия система качества – это их уверенность в том, что задачи, которые они ставят перед коллективом, будут выполнены.

Эффективность работы предприятия, как известно, зависит от рационального использования ресурсов предприятия (материальные, финансовые, кадровые и информационные) и от успешного выхода со своей продукцией на внутренний и внешний рынки. В свою очередь рациональным современным производством следует считать то производство, которое позволяет производить продукцию требуемую рынком. Причем речь идет о производстве высококачественной продукции. Качество сегодня обеспечивает для производителя рост продаж, снижение издержек, увеличение получаемой прибыли.

ООО ТД «Славянка» основано в 2014 году. Предприятие занимается производством мясных полуфабрикатов и их реализацией. Предприятие только завоевывает свое место на рынке мясных полуфабрикатов. Соответственно сталкиваясь с такой проблемой как снижение продаж, которая через некоторое

время привела к снижению прибыли предприятия и ухудшению финансовых показателей, руководство предприятия приняло решение о внедрении в деятельность предприятия ряда элементов системы менеджмента качества.

Целью данной магистерской работы является улучшение деятельности предприятия ООО ТД «Славянка», путем внедрения элементов менеджмента качества.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

Определить элементы СМК, подходящие для повышения эффективности деятельности ООО ТД «Славянка».

Провести анализ состояния продаж и деятельности предприятия на текущий момент.

Выявить основные факторы, оказывающие влияние на проблему снижения продаж предприятия.

Разработать корректирующие мероприятия для каждого выявленного отклонения.

Изучить и применить методики внедрения выбранных элементов СМК.

Провести работы по разработке элементов системы менеджмента качества, необходимых для устранения проблем, снижающих продажи компании.

Разработать необходимую сопутствующую документацию.

Внедрить разработанные элементы СМК в деятельность предприятия.

Проанализировать и оценить влияние внедренных элементов системы менеджмента качества на повышение эффективности деятельности ООО ТД «Славянка».

Объектом работы данной магистерской диссертации являются элементы системы менеджмента качества, внедряемые на предприятии.

Результаты работы рекомендуется применить для улучшения деятельности ООО ТД «Славянка».

1 ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

1.1 Современное состояние рынка замороженных полуфабрикатов в России.

Меняющийся стиль жизни, ее ритм и тенденции диктуют свои условия. Дефицит времени заставляю нас экономить его на всем, в том числе и на приготовлении пищи. В связи с этим растет число потребителей мясных полуфабрикатов.

В большинстве городов предпочтение отдается продукции местных предприятий, так как довольно часто их цена, даже на продукцию высокого ценового сегмента, ниже (при совершении покупки ценовой фактор в России находится на первых позициях).

Производители работают над новыми технологиями обработки продуктов, разрабатывают оригинальные рецептуры и упаковку, расширяют ассортимент, продумывают вопросы хранения и транспортировки товаров.

Рынок продуктов глубокой заморозки можно разделить на несколько крупных сегментов – мясные полуфабрикаты, замороженные овощи, грибы, тесто (изделия из теста, выпечка, пицца), морепродукты.

Структура российского рынка замороженных продуктов существенно отличается от западного. Сейчас в европейских странах на таком рынке преобладают замороженные овощи и ягоды. В России пока преобладают продукты, характерные для национальной кулинарной традиции. Более половины данного рынка (70 %) приходится на мясные полуфабрикаты. [35]

Относительная легкость производства мясных полуфабрикатов приводит к высокой конкуренции; на рынке представлены бренды регионального и федерального значения.

В дальнейшем ожидается, что доля крупных компаний будет расти, сильные бренды вытеснят более слабые торговые марки. Возможно, что крупные региональные производители смогут выйти на федеральный уровень. Наиболее емкими локальными рынками мясных полуфабрикатов являются рынки Москвы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода. [25]

На рисунке 1 даны объемы потребления основных видов полуфабрикатов за 2016 г.

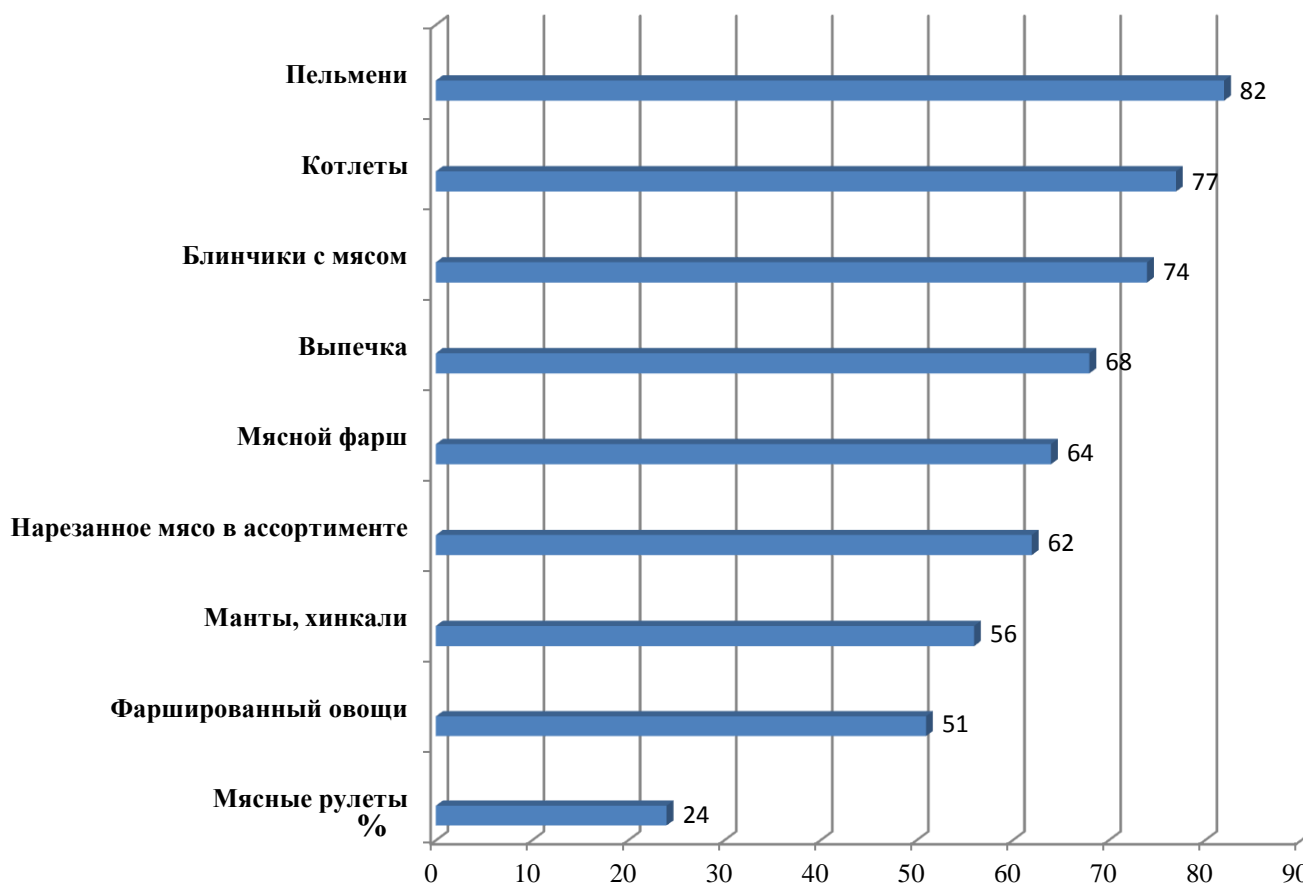


Рисунок 1 – Объем потребления основных видов замороженных полуфабрикатов в среднем по РФ за 2016 г

Потребление различных видов полуфабрикатов представлено неоднородно и зависит от формата торговли.

На рисунке 2 показан ассортимент мясных полуфабрикатов в розничной торговле за 2016 г. Пельмени и котлеты реализуются практически во всех типах торговых точек. Блинчики, манты, мясной фарш, фаршированные овощи, мясные рулеты и нарезанное мясо в ассортименте (гуляш, азу, антрекоты, бефстроганов, лангеты и др.) в большей степени пользуются спросом на рынках и в супермаркетах; готовые вторые блюда можно приобрести преимущественно в супермаркетах. [17]

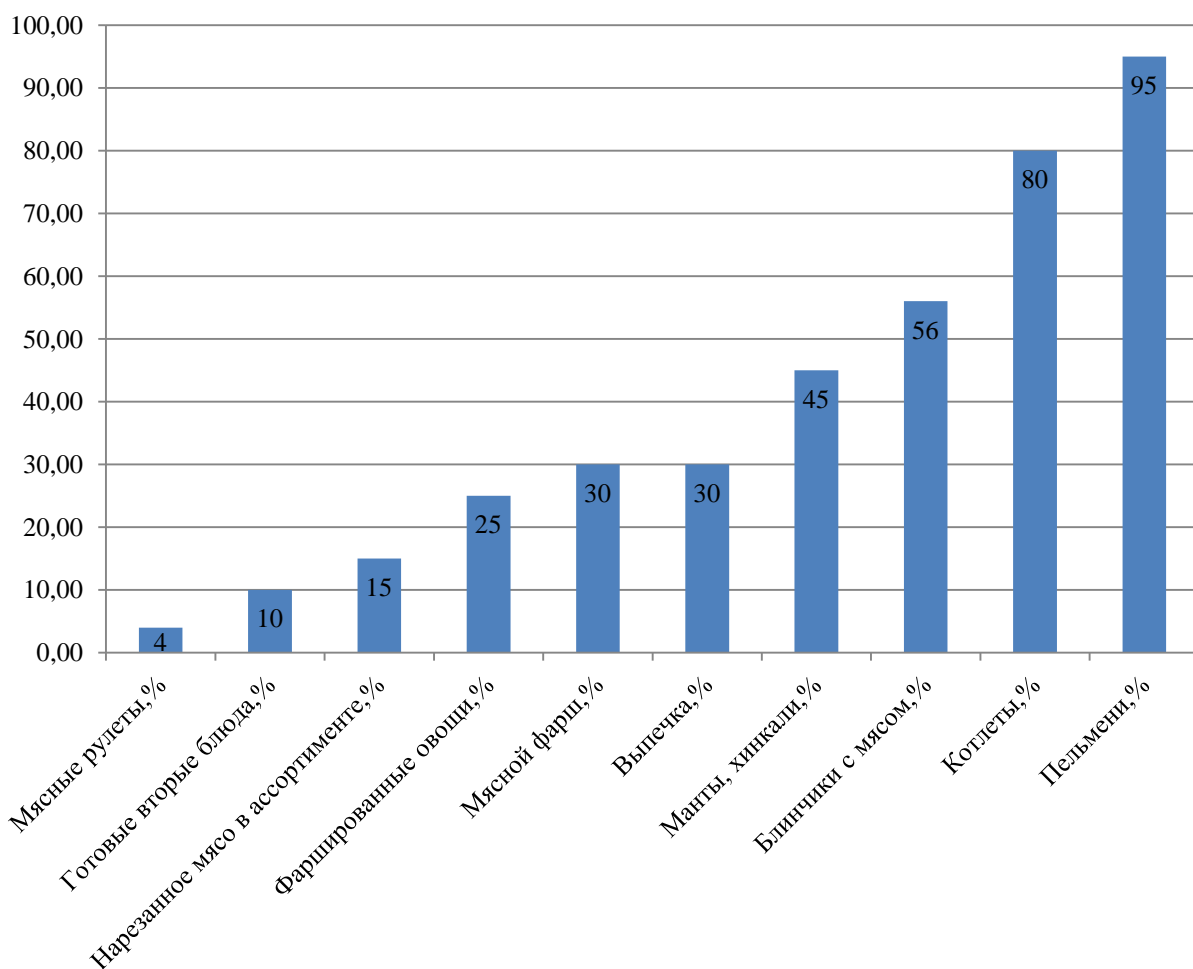


Рисунок 2 – Структура ассортимента мясных полуфабрикатов в розничной торговле за 2016 г

На рисунке 3 представлены доли федеральных округов – производителей мясных полуфабрикатов за 2016 г.



Рисунок 3 – Доли федеральных округов: производителей мясных полуфабрикатов за 2016 г

Данные свидетельствуют о том, что на долю двух основных федеральных округов (Центральный – 42 % и Северо-Западный – 22 %) приходится более 60 % российского объема производства мясных полуфабрикатов. Основные крупнейшие российские производители данных продуктов расположены именно в этих федеральных округах.

1.2 Современное состояние рынка замороженных полуфабрикатов в мире

Мировой рынок замороженных продуктов переживает период роста благодаря растущему спросу на продукты быстрого приготовления и новые продукты, выпущенные на рынок.

Кроме того, еще одним фактором, способствующим росту этого сегментного рынка, является устойчивый спрос в растущих экономиках. Государственное вмешательство и регулирование – главные ограничители роста этого рынка.

Однако замороженные продукты, изготавливаемые из натуральных ингредиентов, открывают перед производителями огромные рыночные возможности. [9, 36]

На мировом рынке замороженных продуктов преобладают готовые замороженные обеды, благодаря широкому спектру продуктов, который включает замороженную пиццу, десерты, закуски и другие блюда, составившие более 30 % годового дохода сегмента рынка в 2012 году, причем ожидается, что среднегодовой рост в сложных процентах в период с 2013 по 2019 года составит 3,9 %.

Сегмент замороженных фруктов и овощей переживает скачок спроса, благодаря развитию технологий заморозки, которые позволяют производителям сохранить пищевую ценность овощей и фруктов на более продолжительный промежуток времени. [48, 55]

Ожидается, что рынок будет расти в среднем на 4,3 % в год с 2013 по 2019 год. По прогнозам, рынок замороженного картофеля ожидают самые высокие темпы роста в будущем, которые, согласно оценкам должны составить в среднем 4,3 % с 2013 по 2019 год.

В 2012 году доли Европы и Северной Америки были самыми большими и составляли соответственно 39,5 % и 26,3 % мирового рынка замороженных продуктов. Это преобладание обусловлено возросшим предпочтением удобным для приготовления продуктов, обеспокоенностью пищевой безопасностью и деловым образом жизни.

Остальная часть мира, согласно оценкам, станет самым быстро растущим рынком в следующие шесть лет, благодаря появлению Бразилии и Аргентины в качестве новых рынков замороженных продуктов.

Рынок остальной части мира, по прогнозам, будет расти в среднем на 4,3 % в год в период с 2013 по 2019 год. Азиатско-Тихоокеанский рынок, согласно оценкам, станет еще одним привлекательным рынком замороженных продуктов, в связи со здоровым темпом роста и растущим потребительским предпочтением замороженных продуктов.

На уровне стран, Соединенные Штаты были самым крупным рынком в 2012 году, который составил более 80 % рынка замороженных продуктов Японии и Германии. Бразилия является самым привлекательным рынком замороженных продуктов благодаря доступности огромного количества сырья, что делает замороженные продукты более доступными для потребителей. По прогнозам, среднегодовой темп роста в сложных процентах бразильского рынка составит 4,7 % в период 2013 по 2019 год. Такие страны, как Китай, Индия и Мексика, открывают огромные возможности рынка для замороженных продуктов. [80]

1.3 Актуальность использования элементов СМК с целью улучшения деятельности предприятия

Главной целью деятельности любой компании является эффективное функционирование с максимальным извлечением прибыли. Для того чтобы предприятие было полностью успешным, необходимо наладить не только систему взаимодействия с внешней средой (клиентами, поставщиками, иными структурами), а также отладить все внутренние механизмы, оптимизировать все процессы и связать их воедино.

Внедрение элементов системы менеджмента качества является отличным инструментом, позволяющим проанализировать деятельность компании, выявить отклонения и слабые стороны, а также увеличить эффективность процессов и деятельности компании в целом за счет определенных действий в области улучшения качества. Кроме того, внедрение элементов СМК направлено на увеличение качества продукции и удовлетворение потребностей потребителей, что способствует увеличению конкурентоспособности компании и ее продукции на рынке. Поэтому изучение существующих систем менеджмента качества, выбор элементов СМК, наиболее подходящих и оптимальных для деятельности конкретного предприятия, их внедрение с целью повышения эффективности деятельности компании является крайне актуальной темой в настоящее время. А поскольку в ООО ТД «Славянка» на настоящий момент не существует системы менеджмента качества как таковой, внедрение его элементов является

эффективным решением ряда проблем, напрямую оказывающий влияние на снижение продаж и прибыли соответственно. [61]

1.4 Способы оценки эффективности внедрения элементов системы менеджмента качества на предприятии

Оценка эффективности внедрения мероприятий в области качества на предприятии является необходимой процедурой, поскольку позволяет оценить, насколько правильно были выбраны те или иные мероприятия, а также к какому эффекту привела их реализация. Таким образом, руководство компании может сделать выводы о целесообразности дальнейшего применения данных элементов СМК, а также спрогнозировать и скорректировать политику предприятия в области повышения качества.

Существует ряд различий между понятиями эффективность и результативность проведенных мероприятий в области качества. Так в стандарте ИСО 9000:2006 термин «эффективность» определяется как соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами, а «результативность» - как степень достижения запланированных результатов. По существу, результативность отражает степень реализации проекта, а эффективность скорее относится к оценке использования ресурсов компании в ходе реализации проекта.

Показателями оценки результативности внедрения элементов СМК могут быть:

- снижение уровня брака;
- увеличение объема продаж;
- увеличение числа освоенных новых технологий;
- повышение производительности труда;
- повышение эффективности регулирования технологических процессов;
- увеличение доли рынка; заключение новых договоров;
- повышение спроса населения на продукцию предприятия;
- повышение удовлетворенности потребителей;
- повышение уровня конкурентоспособности продукции.

Разработка и внедрение элементов системы менеджмента относится к организационно-экономическим новшествам, оценка эффективности которых сложна из-за большого числа взаимосвязанных факторов, влияющих на эту эффективность. Кроме экономического эффекта от создания и функционирования системы качества возникают структурный и рыночный эффекты, которые чрезвычайно важны, хотя их крайне трудно оценить в денежном выражении. [8]

Помимо экономического, структурного и рыночного эффекта внедрение элементов системы менеджмента качества может также привести к другим последствиям в деятельности компании:

- снижение себестоимости услуг по реализации товаров;
- увеличение объемов продаж продукции;
- выполнение поставок продукции в срок.

Оценку эффективности и результативности внедрения элементов СМК можно производить различными методами, наиболее распространенными из которых являются метод сравнения достигнутых и запланированных значений выходов и метод экспертной балльной оценки. [78]

К расчету экономической эффективности в частности также существует ряд подходов, основными из которых являются:

- 1) экономический эффект = результаты - затраты;
- 2) экономическая эффективность = результаты/затраты.

При оценке результативности внедрения элементов системы менеджмента качества следует установить:

- степень достижения запланированных результатов в сфере качества;
- степень реализации запланированной деятельности.

Оценка эффективности и результативности внедрения элементов СМК осуществляется на основании анализа:

- 1) данных о выполнении мероприятий, разработанных по результатам предыдущей оценки результативности и эффективности СМК;
- 2) результатов внутренних проверок, проводимых в соответствии с требованиями ИСО 9001:2001;

3) достижения результатов, установленных целями в области качества в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях;

4) данных полученных в результате мониторинга и измерений характеристик продукции и процессов с целью проверки достижения требований, предъявляемых к ним;

5) данных, полученных по обратной связи от потребителей;

6) реализованных предупреждающих и корректирующих действий.

1.5 Методика составления протокола FMEA для оценки эффективности проведенных корректирующих действий

FMEA представляет собой метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов. FMEA представляет собой универсальный метод, который может быть применен к любой сфере деятельности, к любому объекту. Особенно эффективен результат при применении FMEA на ранних стадиях проектирования конструкции или процесса. Методика FMEA как раз и есть метод по выявлению, оценке и снижению рисков. [17]

Основной смысл FMEA в том, что, затратив вначале сравнительно незначительное количество усилий, средств и ресурсов, получить значительный эффект, снизив количество отказов и негативных последствий от них.

Особенностями применения FMEA являются практический опыт и знания специалистов, мозговой штурм, командный подход. Очень важно, что при отсутствии или недостаточной эффективности хотя бы одной из этих составляющих методика не работает.

Методология FMEA проста в применении и состоит из следующих этапов:

- формирование команды;
- определение потенциальных несоответствий;
- определение возможных последствий несоответствий, с определением балла значимости S по соответствующей таблице (десятибалльная шкала);
- определение потенциальных причин/механизмов этих отклонений с установлением балла вероятности их возникновения – O (десятибалльная шкала);

- определение имеющихся мер управления процессом по обнаружению данных потенциальных несоответствий с установлением балла по вероятности их обнаружения D (десятибалльная шкала);
- перемножая баллы S*O*D необходимо вычислить приоритетное число риска ПЧР - количественную оценку комплексного риска дефекта (от 1 до 1000);
- сравнивая ПЧР и ПЧР определить приоритетные дефекты/причины, по которым необходимо, прежде всего, вести работу;
- определение рекомендуемых действий для устранения потенциальных дефектов и их причин;
- определение ответственных за выполнение решений и конкретных сроков их реализации;
- отслеживание и фиксирование результатов рекомендованных действий после их выполнения;
- определяя и перемножая экспертные баллы S*O*D, полученные после выполнения рекомендуемых действий, необходимо получить новое приоритетное число риска ПЧР;
- сравнивая новое ПЧР и ПЧР граничное, принять решение о признании процесса удовлетворительным или, если требуется, о необходимости дальнейшего улучшения. Значение ПЧР граничного устанавливается с учетом специфики предприятия. [59]

Для того чтобы методика работала эффективно, необходимо:

- обучить этой методике специалистов, которые будут ее проводить;
- обучить специалистов методам командной работы и методам мозгового штурма;
- предоставить помещение, компьютер, все необходимые данные для анализа;
- назначить ведущего, который будет лидером команды;
- команда не должна быть очень большой или очень маленькой, оптимальное количество от 2 до 3 человек;
- до начала работы команды подготовить все необходимые данные;
- время работы команды от 3 до 6 часов;

– необходимо понимать особенности проведения каждого вида FMEA и специфики проведения процедуры применительно к подготовке производства и в действующем производстве.

При проведении FMEA необходимо соблюдать следующие правила:

- честность при определении баллов и определении ПЧР;
- процессом должен управлять профессиональный ведущий, который способен обеспечить соблюдение всех условий и правил;
- на стадии предложения идей, критиковать нельзя, споры и обсуждения отменяются;
- на стадии предложения идей, их количество важнее качества;
- разделение во времени процесса генерации идей и процесса их оценки;
- соблюдать правила «мозгового штурма», не уходить от темы;
- идеи излагать кратко, фиксировать;
- оставлять протоколы, черновики и все дополнительные материалы;
- разработанные мероприятия и сроки их проведения необходимо согласовать со всеми заинтересованными службами и выпустить за подписью уполномоченного руководителя для обязательного исполнения;
- ход выполнения мероприятий контролировать не только по конечному сроку их выполнения, но и в процессе работы.

Выводы по главе

Раньше основное значение при выборе покупки имела стоимость, а сейчас потребитель обращает внимание на соотношение цена/качество, отдавая предпочтение более качественному продукту. По интенсивности потребления полуфабрикатов, эксперты судят об уровне благосостояния населения. Они отмечают, что реализация данного вида продуктов продолжает расти, и это связано с ростом доходов населения и повышением его уровня жизни.

В первой главе данной магистерской работы было изучено современное состояние рынка полуфабрикатов в России и за рубежом. Согласно изученным

данным можно сделать вывод, что наибольшим спросом у потребителей во всем мире являются замороженные продукты.

Западный рынок существенно отличается от Российского рынка тем, что в европейских странах преобладают замороженные овощи, ягоды, продукты быстрого приготовления (пицца, готовые обеды и пр.). В России пока преобладают продукты характерные национальным кулинарным традициям. Более половины данного рынка (70 %) приходится на мясные полуфабрикаты.

Кроме того, в данной главе была дана краткая характеристика организационной структуры и деятельности предприятия ООО ТД «Славянка», для которого, в рамках данной диссертации, будут разрабатываться и внедряться элементы менеджмента качества. Также было выявлено, что в настоящий момент в ООО ТД «Славянка» не существует системы менеджмента качества как таковой.

В данной главе было выявлено, что тем пользования элементов СМК для повышения эффективности деятельности организации является актуальной в настоящее время, поскольку, прежде всего, помогает решить проблемы, возникающие в деятельности предприятия, а также выиграть в конкурентной борьбе.

Кроме того, были выявлены способы оценки эффективности внедрения элементов менеджмента качества в деятельность предприятия. Для оценки эффективности применения элементов СМК можно определить экономический, рыночный, структурный эффект.

Также существует методика составления протокола FMEA. Основным смыслом FMEA в том, что, затратив вначале сравнительно незначительное количество усилий, средств и ресурсов, получить значительный эффект, снизив количество отказов и негативных последствий от них.

2 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Обоснование выбора элементов СМК

На предприятии ООО ТД «Славянка» на настоящий момент нет разработанной и внедренной системы менеджмента качества. Контроль за работой процессов, за возникновением отклонений осуществляют сотрудники предприятия на местах, а также руководители отдела. Четкого и установленного плана действий в случае возникновения отказов на предприятии не предусмотрено, поэтому все решения по их предотвращению принимаются оперативно на местах, исходя из наиболее подходящего решения проблемы.

Начиная с марта 2015 года в компании Славянка начало происходить снижение продаж по основным группам товаров. Об этом свидетельствуют данные статистики продаж по основным группам товаров, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Средние продажи ООО ТД «Славянка» по группам товаров по месяцам за 2015-2016 годы

Наименование группы товаров	Продажи за 2015 год по месяцам, кг												Продажи за 2016 год по месяцам, кг				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V
Пельмени	425	460	450	449	432	428	406	412	380	379	380	374	390	416	434	434	449
Манты	284	285	283	282	270	265	245	250	245	247	230	222	240	259	273	260	272
Вареники	346	340	357	348	343	339	331	325	315	299	328	310	324	333	348	345	353
Блины	127	123	130	122	105	105	107	99	83	87	70	74	86	97	97	108	112

Так как продажи компании напрямую влияют на эффективность деятельности предприятия и извлекаемую прибыль, было необходимо выявить и оперативно устранить причины снижения продаж, наблюдаемых с марта 2015 года. Поскольку в ООО ТД «Славянка» не внедрена система менеджмента качества, а устранение причин снижения продаж требовало оперативного вмешательства, для решения данной задачи были внедрены элементы СМК на предприятии.

Для выявления причин снижения продаж компании было решено использовать диаграмму Исикавы, поскольку она позволяет схематически представить деятельность компании в целом, определить причинно-следственные связи элементов системы, выявить отклонения, способствующие снижению продаж компании Славянка.

Для устранения выявленных отклонений был использован такой элемент системы менеджмента качества, как разработка корректирующих и предупреждающих действий. Использование данного элемента позволяет определить способы устранения отклонений, построить план действий, назначить ответственных за исполнение и контроль, а также создать пакет документации, сопровождающей разработку и внедрение корректирующих действий.

На базе корректирующих действий был применен такой элемент СМК как разработка стандарта предприятия, поскольку он позволяет задокументировать все меры по устранению отклонения, описать последовательность действий, назначить ответственных за выполнение и лиц, контролирующих выполнение предписаний СТП. [88]

2.2 Разработка плана внедряемых элементов СМК

Для наиболее эффективного и целесообразного внедрения выбранных элементов СМК необходимо разработать последовательный план по внедрению данных элементов в деятельность предприятия.

Схема последовательности действий по внедрению элементов СМК на предприятии ООО ТД «Славянка» представлена на рисунке 4.

На первом этапе плана необходимо оценить состояние процессов на предприятии, которые могут привести к снижению продаж как основной проблемы, требующей решения. Оценивание происходит с использованием статистического метода анализа – диаграммы Исикавы.

Далее на основании данных диаграммы необходимо выявить слабые стороны предприятия, отклонения, приводящие к снижению продаж компании.

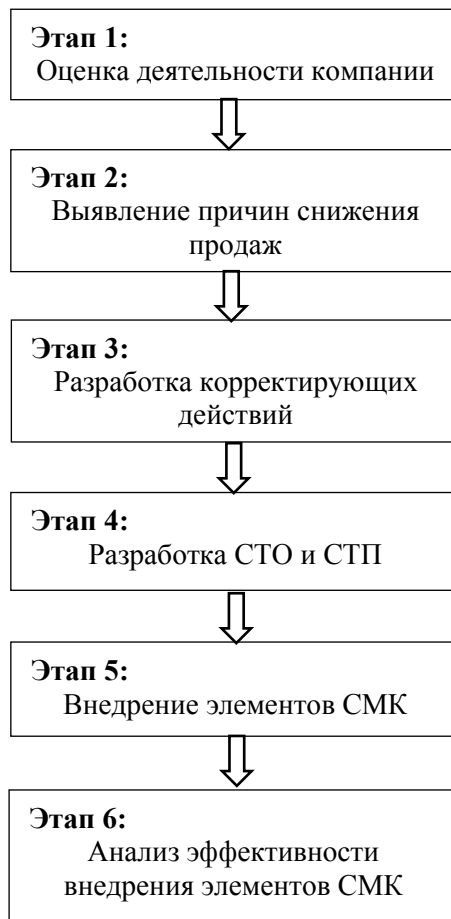


Рисунок 4 – План по внедрению элементов СМК на предприятии ООО ТД «Славянка»

Следующим этапом после выявления отказов является этап разработки корректирующих действий по каждому отклонению. А именно, необходимо составить план корректирующих действий, а также схему корректирующих/предупреждающих действий. Схема корректирующих действий представляет собой схему, описывающую последовательность процедур по разработке и внедрению корректирующих/предупреждающих действий на предприятии.

Далее назначаются ответственные за выполнение и контроль корректирующих действий, а также устанавливаются сроки выполнения каждого действия.

Также на данном этапе составляются бланки отчетности по проведению корректирующих действий, в том числе Журнал регистрации отказов.

На четвертом этапе плана по внедрению элементов СМК необходима разработка стандарта организации (СТО) по процедуре корректирующих/предупреждающих действий в целом, а также стандарты предприятия (СТП) по каждому действию в частности.

После разработки корректирующих действий и стандартов предприятия необходимо внедрить разработанные элементы СМК в деятельность предприятия, а также проконтролировать их исполнение.

По результатам контроля за исполнением внедренных элементов СМК проводится анализ эффективности внедрения путем оценки с использованием протокола FMEA, а также расчета экономической эффективности.

2.3 Описание методик внедрения элементов СМК

2.3.1 Построение диаграммы Исикавы

Диаграмма Исикавы также называется причинно-следственной диаграммой или диаграммой «рыбий скелет». Данный инструмент контроля качества относится к статистическим методам контроля качества процессов на предприятии. «Рыбий скелет» используются для измерения, оценки, контроля и улучшения качества процессов на производстве и входит в список «семи инструментов контроля качества».

Диаграмма Исикавы представляет собой график, на основе которого можно исследовать и определить основные причинно-следственные связи факторов, а также последствий в интересующей ситуации или проблеме, предупредить возникновение нежелательных причин и факторов.

Главным преимуществом причинно-следственной диаграммы является то, что она является средством визуализации и организации информации, упрощающих диагностику и понимание процессов и проблем компании. В основном диаграмму Исикавы применяют для выявления факторов, оказывающих наибольшее влияние на качество продукции, а также для выявления причин, порождающих конкретные последствия и поддающихся управлению. [19]

Как правило, работу с причинно-следственной диаграммой можно условно разделить на несколько основных этапов:

- выявление всех факторов и причин, оказывающих влияние на существующую проблему;
- систематизация всех причин и факторов по смысловым и причинно-следственным разделам;
- оценка и приоритизация причин и факторов внутри разделов;
- анализ полученного скелета;
- определение и отсечение причин и факторов, на которые невозможно оказать влияние;
- опущение малозначимых факторов и причин.

Для более точного определения причин и факторов, которые оказывают на исследуемую проблему наибольшее воздействие, рекомендуется использовать метод мозгового штурма. Данный метод основывается на стимулировании творческой активности человека и предполагает предложение как можно большего количества разных вариантов. Как правило, «рыбий скелет» зарисовывается на листе бумаги или доске, после чего определяются главные причины и их особенности. График необходимо заполнять до тех пор, пока вся диаграмма не будет заполнена причинно-следственными связями. По окончании этого этапа следует переходить к выявлению основной или корневой причины исследуемой проблемы.

Схематически суть диаграммы Исикавы можно представить в виде рисунка 5.

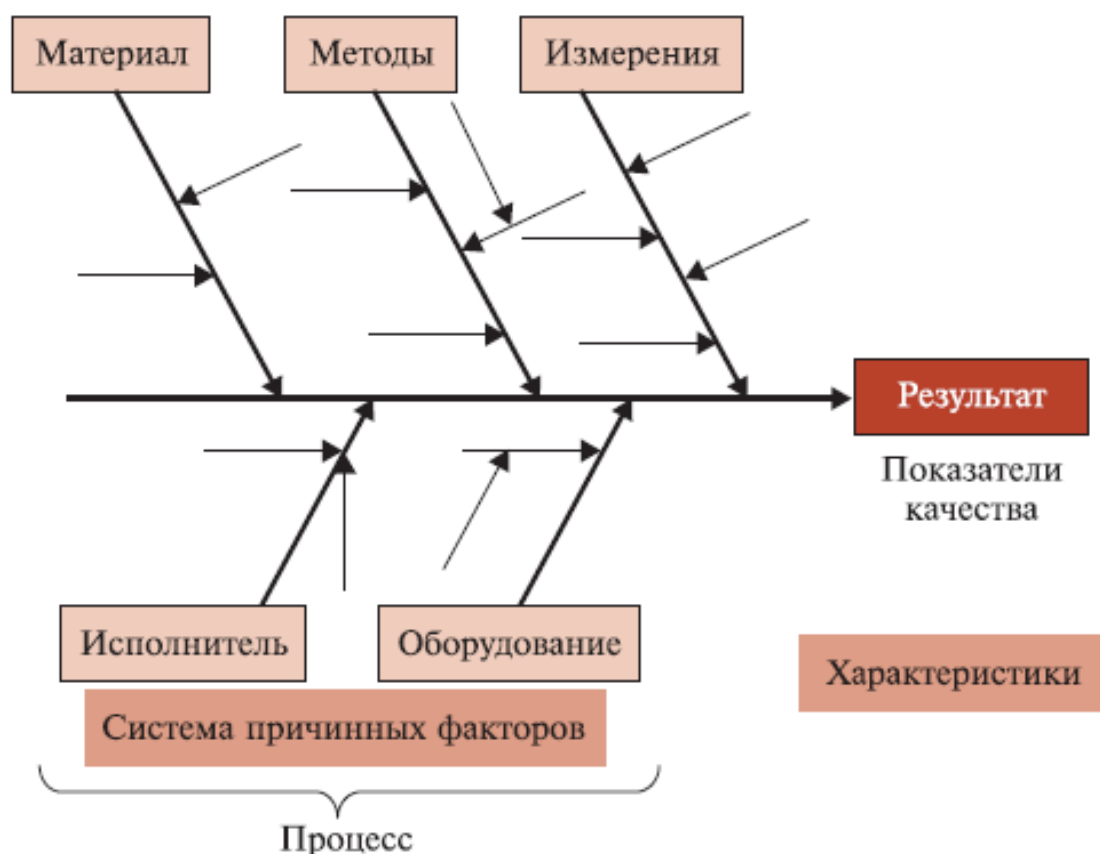


Рисунок 5 – Причинно-следственная диаграмма Исикавы

Причинно-следственная диаграмма обладает следующими преимуществами:

- дает возможность графически отобразить взаимосвязь исследуемой проблемы и причин, оказывающих влияние на эту проблему;
- позволяет провести содержательный анализ цепочки взаимосвязанных причин, оказывающих воздействие на проблему;
- является достаточно простой и удобной для применения и понимания персоналом компании и не требует дополнительного обучения сотрудников.

Недостатком данного инструмента является сложность правильного определения взаимосвязи исследуемой проблемы и причин в том случае, если исследуемая проблема является составной частью более сложной проблемы. Другим недостатком может быть ограниченное пространство для построения всей цепочки причин исследуемой проблемы. [7, 43]

2.3.2 Методы разработки и внедрения корректирующих/предупреждающих действий

Корректирующие действия (КД) и предупреждающие действия (ПД) – это основные инструменты, позволяющие улучшать и совершенствовать систему менеджмента качества на предприятии.

Зачастую по итогам проведенных аудитов, инвентаризаций, экспертных оценок и обследований состояния предприятия, могут возникнуть несоответствия с программами, планами и иными документированными правилами предприятий. В зависимости от характера этих несоответствий, от того потенциальные они или уже обнаруженные, к ним применяются соответственно либо корректирующие, либо предупреждающие действия.

Основными источниками информации о возникших несоответствиях могут являться результаты проверок в следующих областях:

- внутренних проверках (на основании плана качества);
- удовлетворенности покупателей качеством продукции;
- анализе готовой продукции;
- второстепенных и ключевых процессах.

Разработка процедур КД и ПД является мерой, необходимой в деятельности любой организации, потому что в работе каждой компании рано или поздно возникают сбои в процессах. Сбои могут являться следствием несовершенной организации работы: человеческого фактора, устаревшей техники, природных воздействий, а также иных факторов.

Стандартом ИСО 9001:2008 предусмотрено два вида направлений, в которых необходимо двигаться, если на предприятии были обнаружены сбои и несоответствия. Первое – это коррекция, второе – корректирующие действия.

Коррекция представляет собой меры, направленные на устранение появившегося отклонения. Корректирующие действия же направлены на устранение причин этого несоответствия.

Разработка процедуры корректирующих действий включает в себя несколько этапов, схематически представленных на рисунке 6.



Рисунок 6 – Этапы процедуры корректирующих действий на предприятии

На первом этапе данной процедуры необходимо определить источники данных о выявленных несоответствиях. При этом стоит предусмотреть наличие механизмов, с помощью которых можно получить данные о текущих отказах. Существуют следующие возможные механизмы получения данных о несоответствиях:

- выходные данные из отчета о качестве продукции;
- результаты внутренних аудитов процессов, продукции;

- рекламации и претензии потребителей;
- выходные данные анализа удовлетворенности внешних/внутренних потребителей;
- выходные данные анализа СМК руководством;
- результаты регистрации несоответствий из процедуры управления несоответствующей продукцией;
- данные о неудовлетворительном состоянии оборудования.

На втором этапе необходимо определить необходимость корректирующих действий, основываясь на значимости последствий от выявленных несоответствий. При этом необходимо рассчитать стоимость устранения причины несоответствия и выяснить вероятность ее повторного возникновения.

На третьем этапе необходимо проанализировать причины появления данных сбоев с «мозгового штурма», построения диаграммы Исикавы и других способов.

Четвертый этап – разработка организационно-технических мероприятий по устранению причин несоответствий. Данные мероприятия, как правило, улучшают функционирование организации в целом и проводятся в отношении:

- деятельности всей организации;
- организации и документирования СМК;
- отдельных процессов компании;
- отдельных ресурсов (персонал, оборудование, инфраструктура).

На следующем этапе процедуры корректирующих действий необходимо произвести внедрение КД в деятельность компании.

Внедряемые корректирующие действия могут затронуть все уровни улучшений: оперативные, среднесрочные и долгосрочные. Оперативные улучшения – улучшения в рамках отдельных работ, среднесрочные оказывают влияние на саму инфраструктуру предприятия или процессы, а долгосрочные влияют на все процессы, происходящие в организации, а также его сферу производства и инфраструктуру. [51]

На заключительном этапе проводятся процедуры анализа результативности и эффективности внедренных корректирующих действий. Это делается для

подтверждения их пользы и обоснованности затрат на их реализацию. При этом основным критерием результативности КД принято считать отсутствие повторных отклонений от стандарта.

2.3.3 Методика разработки и внедрения СТО и СТП как элементов СМК на предприятии

Стандарт предприятия – стандарт, устанавливающий требования к конкретному процессу или виду продукции, разработанный одним физическим или юридическим лицом и применяемый только данным лицом, начиная от даты введения в действие до момента отмены или замены.

Стандарты предприятий или организаций разрабатываются и принимаются предприятиями самостоятельно. Целью создания СТП являются организация, совершенствование, управление производством или процессами в компании. Главным требованием к СТП является то, что они не должны нарушать обязательные требования государственных стандартов. [56]

Как правило, стандарты предприятия разрабатывают в следующих случаях:

- 1) для управления производством и регулирования процессов организации;
- 2) для обеспечения применения в компании иных видов стандартов (национальные, отраслевые и другие виды);
- 3) на услуги, оказываемые внутри предприятия;
- 4) на выпускаемую на данном предприятии продукцию, производимые технологические процессы, требования к безопасности и общие технологические нормы.

Основным назначением СТП является решение внутренних задач, а также их применение в системе управления качеством на предприятии.

Основным документом, устанавливающим общие положения при разработке и использовании стандартов предприятия, является ГОСТ Р 1.4-2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций».

Кроме того, деятельность по созданию и применению СТП регулируется пунктами 11 и 12 ФЗ «О техническом регулировании».

Изложение и построение СТП должны соответствовать требованиям разделов 3 и 4 ГОСТ Р 1.5-2004.

Разрабатываемый стандарт организации должен включать следующие структурные элементы:

– титульный лист по форме 1 (Ж13.371.001), указанной в приложении А ГОСТ Р 1.5-2004;

– содержание стандарта

– наименование по форме, приведённой в приложении А;

– область применения;

– нормативные ссылки;

– термины и определения;

– обозначения и сокращения;

– требования;

– приложения;

– библиографические данные;

– лист регистрации изменений.

Процедура разработки стандартов организации включает в себя несколько этапов, представленных на рисунке 7.

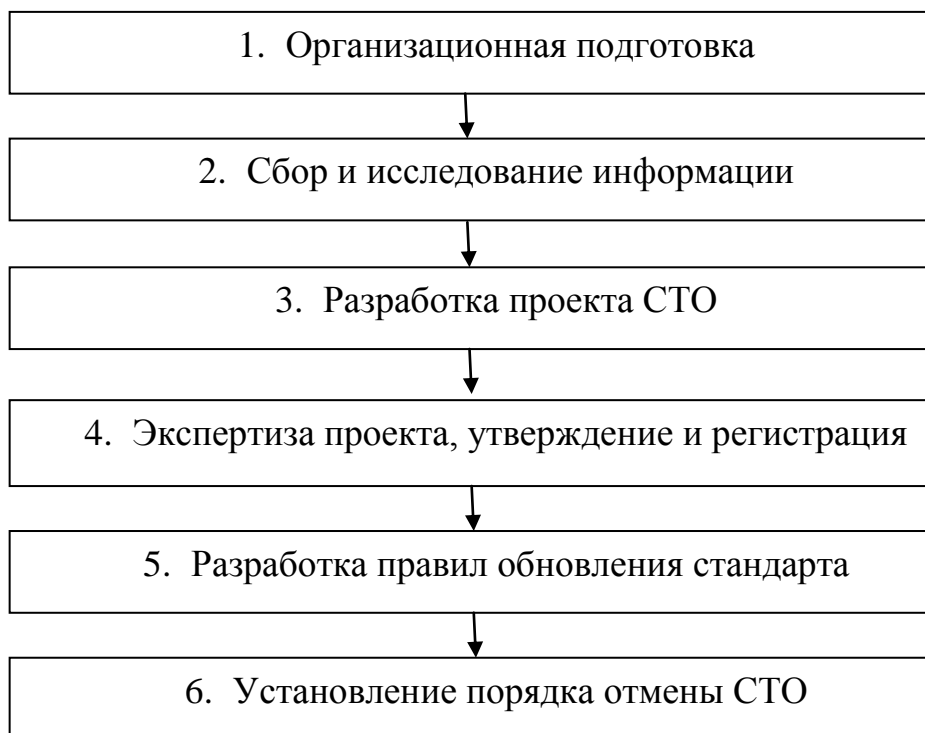


Рисунок 7 – Этапы процедуры разработки стандарта предприятия

1. Организационная подготовка.

Для начала деятельности по разработке и внедрению стандарта директору организации необходимо издать приказ о создании рабочей группы и утверждении плана разработки стандарта.

В состав рабочей группы должны входить специалисты, обладающие различным опытом и различной информацией об объекте стандартизации.

План разработки СТП подлежит календарному утверждению, с указанием основных мероприятий, ответственных лиц и датой выполнения. Форма плана указана в таблице 2.

Таблица 2 – Форма плана разработки стандарта организации

Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Дата выполнения	Отметка о выполнении

Руководителем рабочей группы может быть начальник отдела, проводящего стандартизацию, а также руководитель предприятия.

2. Сбор и исследование информации.

Состав необходимой для сбора информации утверждается рабочей группой, и должен включать:

- нормативные требования объекту стандартизации;
- стандарты (проекты стандартов) подобных объектов;
- показатели качества, применимые для объекта стандартизации и методики их измерения;
- результаты исследований, проводимых с целью выявления проблематики данного объекта.

На следующем этапе рабочая группа анализирует собранную информацию и выделяет применимые для разработки проекта стандарта данные.

3. Разработка проекта стандарта.

Рабочая группа подготавливает проект стандарта организации, а также пояснительную записку к нему. В наименовании пояснительной записки необходимо привести наименование стадии разработки стандарта и наименование проекта стандарта. [85, 88]

С целью выяснения возможности реального применения СТО на предприятии может быть проведена его предварительная апробация.

4. Экспертиза проекта, утверждение и регистрация стандарта.

Перед утверждением стандарта предприятия необходимо провести его экспертизу и нормоконтроль.

Утверждаются стандарты предприятий личной подписью руководителя компании или отдельным организационно-распорядительным документом (постановлением, распоряжением, приказом).

Процедура регистрации утвержденных стандартов описывается отдельными правилами. Также устанавливается, какое подразделение отвечает за регистрацию СТО, а так же способ ее введения.

5. Разработка правил обновления стандарта организации.

Стандарт организации подлежит обновлению, в случаях, если он:

- не обеспечивает достижения целей стандартизации;
- противоречит техническим регламентам, Федеральным Законам, иным НПА;
- противоречит вновь заключенным контрактам и соглашениям с контрагентами компании;
- противоречит содержанию вновь разрабатываемого стандарта.

6. Установление порядка отмены стандарта организации.

На данном этапе утверждается процедура отмены стандарта организации. Разработчиком устанавливается порядок отмены СТО, а также критерии его отмены.

По завершению всех этапов разработки стандарта организации осуществляется его внедрение. Также назначаются лица, ответственные за внедрение стандарта.

Выводы по главе

Во второй главе данной магистерской работы был проведен анализ состояния продаж компании Славянка, начиная с марта 2015 года. Было выявлено, что снижение продаж началось в период с мая 2014 года.

Далее было дано обоснование выбора применяемых элементов СМК: диаграммы Исикавы, применения процедуры корректирующих действий, а также разработки и внедрения стандартов организации.

Диаграмма Исикавы была выбрана как наиболее подходящий статистический метод системы менеджмента качества для анализа деятельности предприятия и выявления факторов, влияющих на снижение продаж компании Славянка.

Также был составлен план разработки и внедрения элементов менеджмента качества на предприятии. Он состоит из шести основных этапов.

Кроме того, в данной главе была изложена методика разработки и применения корректирующих действий, а также методика разработки стандартов организации, требования к их содержанию и оформлению. Было выяснено, что современные стандарты организаций должны соответствовать ГОСТ Р 1.4-2004, а также Федеральному закону «О техническом регулировании».

3 НАУЧНО-ПРИКЛАДНОЙ РАЗДЕЛ

3.1 Характеристика и организационная структура ООО ТД «Славянка»

Общество с ограниченной ответственностью ТД «Славянка» основано в 2014 году. Предприятие занимается производством мясных полуфабрикатов и их реализацией. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетные и другие счета, фирменное наименование, товарный знак, круглую печать.

ТД «Славянка» действует в условиях полной самостоятельности и самоуправления, хозрасчета и самофинансирования, на основе демократических принципов.

Целью предприятия является:

- извлечение прибыли в результате удовлетворения общественных потребностей в мясных полуфабрикатах с высокими потребительскими свойствами и качеством;
- укрепление своих позиций путем наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов: качественного сервиса, расширения спектра предлагаемых товаров.

Основной вид деятельности – производство и реализация мясных полуфабрикатов. На сегодняшний день ассортимент выпускаемой продукции составляет более 30 наименований.

Структура организации: генеральный директор, главный технолог, бухгалтер, заместитель директора по сбыту и снабжению, лепщицы, тех. персонал.

Структура управления предприятием построена по линейно-функциональному принципу. Функциональная структура выражается в группировке персонала по определенным задачам и обязанностям.

Основные блоки задач – это производство, реализация, финансы.

Руководство производственной деятельностью предприятия осуществляет главный технолог, который подчиняется непосредственно генеральному директору.

Главный технолог осуществляет руководство деятельностью цеха, выпускающего продукцию, посредством управления деятельностью персонала.

Финансово-экономическую деятельность предприятия координирует, непосредственно, генеральный директор.

Помимо заключения договоров на поставку готовой продукции и обеспечение выполнения планов поставки заместитель директора по сбыту и снабжению контролирует поступление денежных средств в оплату отгруженного товара. Его задачей является своеобразное обеспечение потребности предприятия качественными средствами производства.

Бухгалтер занимается стандартными вопросами своей компетенции.

Структура производственных помещений:

- складское помещение;
- заготовочный цех;
- цех обработки мяса;
- овощной цех;
- цех производства – ручная и автоматическая лепка;
- шоковая заморозка;
- холодильник.

ООО ТД «Славянка» специализируется на производстве таких пельменей, как:

- пельмени «Сибирские»;
- пельмени «Уральские»;
- пельмени «Татарские»;
- пельмени грузинские «Хинкали» и др.

Также организация производит следующие полуфабрикаты:

- манты;
- голубцы;
- котлеты;
- вареники с картофелем и грибами;
- вареники с квашеной капустой и др.

3.1.1 Характеристика технологических процессов, осуществляемых на предприятии

Схема производства

Технологический процесс предприятия – это совокупность операций по производству и реализации продукции. Схема полного технологического процесса предприятия представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Схема полного технологического процесса предприятия

Характеристика этапов технологического процесса

Прием сырья. Выполняет эту операцию главный технолог. Задачей на данном этапе является проверка качества и количества поступающего сырья, его соответствие сопроводительным документам. Проверка качества осуществляется

органолептически; то есть следует обязательно знать признаки недоброкачества продуктов и владеть методами их исследования.

Количественный прием заключается в проверке количества штучных товаров и взвешивании весовых товаров. Для этого загрузочная оборудуется весами.

Принятое сырье главный технолог направляет в складское помещение.

Хранение сырья. Различные продукты, обладая разными физико-химическими свойствами, требуют неодинаковых условий хранения. С учетом этого на предприятии имеются охлаждаемая камера и неохлаждаемая кладовая.

Приготовление полуфабрикатов. На нашем предприятии имеется один заготовочный цех и цех доготовки полуфабрикатов.

При изготовлении полуфабрикатов применяют различные способы воздействия на продукт: механические (сортирование, просеивание, очистка, измельчение, перемешивание и т.д.), гидромеханические (промывание), химические (сульфитация картофеля, маринование и др.), термические (нагрев, охлаждение).

Хранение и реализация продукции. Предприятие должно обеспечить максимальное сокращение сроков хранения и реализации готовой продукции. Поэтому коммерческий успех предприятия и санитарная безопасность его продукции напрямую зависят от того, насколько правильно и точно составлен заказ и скоординирована работа поставщиков сырья. Для того, чтобы правильно определить объем производственной программы и ассортимент выпускаемой продукции, необходимо принимать во внимание спрос потребителей на различные виды продукции.

3.1.2 Анализ снижения продаж

Общие сведения

Анализ продажи продукции позволяет глубже понять наметившиеся тенденции спада или роста продаж. Проведение такого анализа позволяет формировать более конкретные и целенаправленные управленческие решения в части продажи продукции.

При отрицательной динамике выручки (или снижения темпов ее роста) действия руководства должны быть направлены на изучение причин, вызвавших спад объемов продаж.

Спад продаж в любой сфере бизнеса является периодом проверки на прочность и поиска новых направлений развития. Именно в этот период компания может либо существенно снизить свой потенциал, либо создать базу для развития. [69]

Причины спада продаж

1. Сезонное падение спроса. Чаще всего причиной падения оборотов компании является сезонный спад продаж. Существует определенный перечень видов бизнеса, для которых спад продаж летом или в другие месяцы является обычным явлением. Наше предприятие относится к их числу. Особенностью сезонного падения является то, что оно остается стабильным в течение многих лет и не оказывает влияние на общегодовой результат.

2. Высокая конкуренция. Еще одним распространенным явлением в современном бизнесе является спад продаж по причине высокой активности конкурирующих компаний. Это связано с наличием сильных конкурентов на рынке

Несбалансированность ассортимента. Для достижения баланса компания предлагает потребителю товары двух видов: продукцию для оборота и для заработка. И несмотря на то, что продукция для получения оборота высококонкурентная, она всегда пользуется спросом.

3. Падение спроса в кризис. Спад продаж в кризис происходит практически у всех предприятий. При этом причина не всегда кроется в отсутствии средств у потенциальных покупателей. Возможны ситуации, когда, имея деньги, покупатели не хотят их тратить в период нестабильности и ожидают нормализации ситуации.

4. Рынок перенасыщен. Руководство предприятия должно рассмотреть возможности выхода на новые рынки сбыта.

Анализ работы предприятия по удовлетворенности потребителей

Изучение новых методов оценки деятельности предприятия с целью повышения качества предоставляемых услуг является актуальной темой.

Существует целый ряд подходов по удовлетворенности потребителей. Анализ ряда литературных источников показывает, что единого методологического подхода к оценке удовлетворенности потребителя нет.

Нами выбран следующий подход. Это довольно объемная таблица-вопросник для проведения экспресс-анализа ориентации компании на потребителя.

Вопросник разбит на группы:

- общие вопросы – 9;
- стиль руководства – 9;
- стратегия видения – 4;
- внутренние вопросы – 6;
- людские ресурсы – 6.

Всего 34 вопроса. Ответы на них могут быть положительными, отрицательными и средними.

Оценку осуществляем следующим образом: положительные – 3, отрицательные – 0, средние – 1. Ориентируемся на сумму оценок: если общий суммовой балл равен или больше 70, то работу предприятия можно считать вполне удовлетворительной; если менее 40 – неудовлетворительной.

Вопросник по удовлетворению потребителей ООО ТД «Славянка» по производству мясных полуфабрикатов представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Вопросник по удовлетворению потребителей ООО ТД «Славянка»

№ п/п	Вопросы	Да	Отчасти	Нет
1	2	3	4	5
Общие проблемы				
1	Знаете ли вы, кто ваши потребители?	+		
2	Проводите ли вы регулярно опросы потребителей, касающиеся вашей продукции и услуг?		+	
3	Удастся ли вам предвосхитить появление новых запросов партнера?		+	
4	Обрабатываются ли жалобы потребителей в течение двух дней и устраняются ли их причины за неделю?	+		
5	Просили ли вы неудовлетворенных потребителей информировать вас о жалобах?	+		
6	Есть ли у вас информационно-справочная служба для потребителя?			+
7	Можно ли сказать, что все жалобы в вашей организации регистрируются и систематически анализируются?		+	
8	Знаете ли вы, сколько теряете на продаже в результате неудовлетворенности потребителей?	+		
9	Организуете ли вы регулярные встречи с потребителями, чтобы узнавать их нужды, пожелания, идеи и жалобы?		+	
Стиль руководства				
1	Признает ли ваше руководство необходимость ориентации на потребителя?	+		
2	Знают ли управляющие, сколько жалоб поступает ежегодно?	+		
3	Входит ли положение о необходимости удовлетворять запросы потребителя в изложение видения вашей организации?	+		
4	Показывает ли управляющий пример доброжелательного отношения к потребителям?	+		
5	Открыты ли управляющие для предложений и идей потребителей?	+		
6	Вознаграждает ли руководство ваших служащих за особый вклад в повышение удовлетворенности потребителя?	+		
7	Соответствует ли степень удовлетворенности потребителей оценкам ваших менеджеров?		+	

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
8	Можно ли сказать, что пожелания потребителей постоянно учитываются в процессе принятия решения?	+		
9	Можно ли сказать, что высшее руководство лично занимается жалобами потребителей?	+		
Стратегия видения				
1	Имеются ли в компании хотя бы пять целей усиления ее ориентации на потребителя?	+		
2	Можно ли сказать, что вы поддерживаете со всеми своими потребителями партнерские отношения?	+		
3	Проводите ли вы постоянно бенчмаркетинг в отношении повышения удовлетворенности потребителей?		+	
4	Привлекаете ли вы своих потребителей к участию в реализации мер по улучшению?		+	
Внутренние процессы				
1	Назначены ли у вас собственники процесса для контроля бизнес-процессов?	+		
2	Поставляете ли вы товары в сроки, соответствующие ожиданиям потребителей?	+		
3	Можно ли сказать, что каждый процесс у вас организован таким образом, чтобы удовлетворять ожидания потребителей?	+		
4	Используете ли вы степень удовлетворенности потребителей в качестве показателя улучшения процесса?	+		
5	Привлекаете ли вы своих потребителей к разработке новой продукции (услуг)?			+
6	Отвечают ли служащие персонально за решение проблем потребителей?		+	
Людские ресурсы				
1	Предусмотрены ли у вас дополнительные вознаграждения для служащих, которые в своей работе ориентируются на потребителя?	+		
2	Организуете ли вы регулярные посещения потребителей своими работниками?		+	
3	Могут ли ваши работники, контактирующие с потребителями, свободно принимать решения, касающиеся удовлетворения их нужд?	+		
4	Совпадают ли интересы ваших работников и ваших потребителей?	+		

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5
5	Побуждаете ли вы ваших служащих к тому, чтобы они генерировали идеи по поводу путей повышения удовлетворенности потребителей?	+		
6	Есть ли у вас программа обучения новых сотрудников повышению удовлетворенности потребителей?			+

Положительные ответы – 22, отрицательные – 3, средние – 9. Итого мы получаем 75 баллов. И так как общий суммовой балл больше 70, то работа предприятия считается вполне удовлетворительной.

Заключение о работе организации по удовлетворенности потребителей

Исходя из экспресс-анализа, можно сделать вывод, что наша организация ориентирована на потребителя и его ожидания.

Предприятие периодически оценивает своих сотрудников с целью повышения эффективности их работ. Как показывает экспресс-анализ, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников.

На нашем предприятии за качество отвечает главный технолог, который ежедневно проверяет работу персонала, по итогам, если имеются основания, делает выговоры с последующим депремированием.

На предприятии имеется Устав, в котором есть положение о необходимости повышения удовлетворенности потребителей. Высшее руководство лично занимается жалобами потребителей, еженедельно совместно с главным технологом обсуждают возникшие жалобы и способы их устранения.

Цели усиления ориентации нашего предприятия на потребителя:

- увеличение количества покупателей и соответствие их ожиданиям;
- увеличение прибыльности деятельности предприятия и расширение рынка сбыта;
- достижение высокой удовлетворенности потребителей;
- ослабление рыночных позиций конкурентов;

- придание организационной структуре большей гибкости и адаптивности, нацеленность на достижение новых, более сложных стратегических целей;
- формирование благоприятного имиджа предприятия.

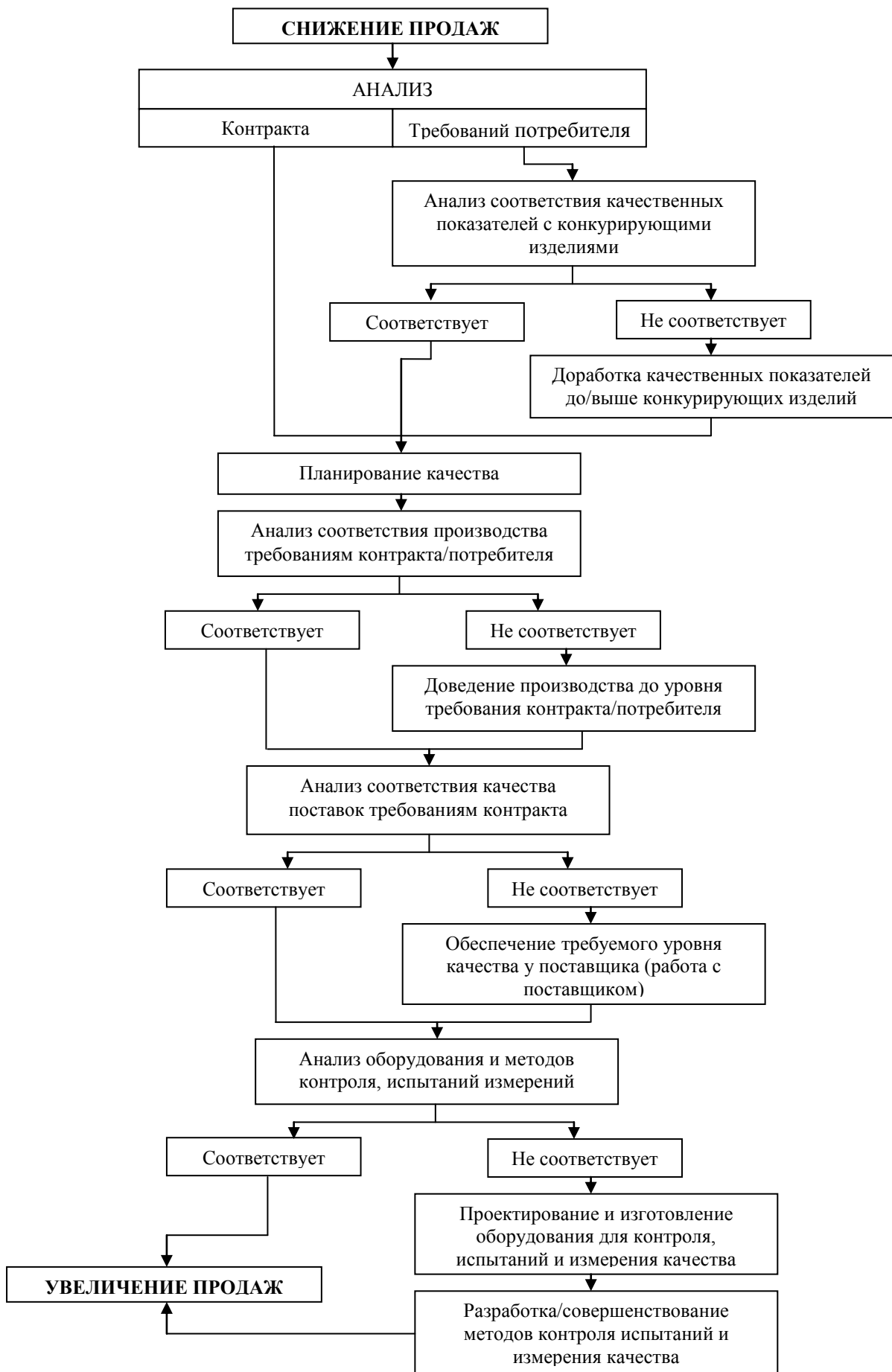


Рисунок 9 – Структура процесса «Корректирующие и предупреждающие действия»

3.1.3 Анализ потребительских предпочтений

Потребительские предпочтения по отношению к мясным охлажденным полуфабрикатам выявлялись путем анкетирования потенциальных и реальных потребителей.

Для проведения тестирования была составлена анкета, представленная в таблице 3.

Целью анкетирования являлось выявление предпочтений по наименованию, расфасовке и видам мясных полуфабрикатов у потребителей разного пола, возраста, рода деятельности, кроме того, необходимо было выделить важнейшие критерии, на которые опираются потребители при выборе конкретного наименования мясных полуфабрикатов.

Второстепенной целью анкетирования являлось определение целевого сегмента при реализации мясных охлажденных полуфабрикатов.

При проведении анкетирования было опрошено 100 респондентов. Опрос проходил в течение N дней в розничном магазине ЗАО компании «*». Из 100 респондентов – 60 женщин и 40 мужчин в возрасте от 18 до 70 лет.

Результаты

Наибольшим спросом мясные охлажденные полуфабрикаты пользуются у работающих людей (71 %), в возрасте от 24 до 36 лет (42 %), не имеющие детей (57 %).

Основной фактор, определяющий выбор потребителя при покупке мясных охлажденных полуфабрикатов – это качество продукта, о чем свидетельствует готовность потребителей тратить большие суммы на приобретение товара высокого качества знакомого производителя.

3.2. Использование диаграммы Исикавы для оценки деятельности ООО ТД «Славянка»

Диаграмма Исикавы (Приложение Б) была составлена для изучения причин резкого падения продаж компании «Славянка» начиная с марта 2015 года и

выявления наиболее значимых факторов с целью их корректировки или устранения.

Диаграмма была составлена по пяти основным группам факторов, оказывающих влияние на состояние продаж компании: человек, окружающая среда, метод работы, механизмы, контроль.

На основании данных диаграммы, полученных в процессе «мозгового штурма» были выявлены основные причины, оказывающие влияние на снижение продаж компании «Славянка»:

- отсутствие системы заявок по предварительным заказам;
- отсутствие системы контроля за предварительными заказами;
- низкая лояльность клиентов к компании и низкая узнаваемость брендов;
- неконкурентные условия по оплате и доставке товара.

3.3 Разработка основополагающих стандартов организации для выполнения процедуры корректирующих действий

После составления причинно-следственной диаграммы и выявления основных причин, оказывающих влияние на снижение продаж, было решено разработать и реализовать ряд корректирующих действий.

Изначально, для того чтобы разработать меры по каждому корректирующему действию, необходимо было разработать и утвердить стандарты организаций на общий порядок создания СТО на предприятии, а также стандарт организации на процедуру проведения корректирующих действий.

Разработка указанных стандартов организации была проведена на основании приказа директора компании «Славянка» о создании рабочей группы с целью разработки СТП. Форма приказа с назначенными датами исполнения и ответственными лицами представлена в приложении В.

Так как в компании Славянка нет отдела по стандартизации, который должен заниматься разработкой стандартов организации, ответственность за разработку утверждение и внедрение разработанных проектов СТП была возложена на специалиста по качеству.

На основании приказа директора компании были разработаны СТО, представленные в приложениях Г и Д.

СТО 001-2016 был разработан с целью определения общего порядка создания стандартов организации в компании «Славянка», а также его утверждения, оформления и внесения изменений в проект (Приложение Г).

Разработанный стандарт СТО 001-2016 включает в себя следующие разделы:

- 1) область применения;
- 2) нормативные ссылки;
- 3) термины и определения;
- 4) общие положения;
- 5) порядок разработки стандартов организации;
- 6) общие требования к оформлению СТО;
- 7) ответственность.

Стандарт организации СТО 002-2016 содержит информацию об общей процедуре проведения корректирующих действий на предприятии и состоит из следующих разделов:

- 1) назначение и область применения;
- 2) нормативные ссылки;
- 3) термины, определения, обозначения и сокращения;
- 4) общие положения;
- 5) структура процесса «корректирующие и предупреждающие действия»;
- 6) разработка корректирующих и предупреждающих действий;
- 7) контроль выполнения и оценка результативности корректирующих и предупреждающих действий;
- 8) конфиденциальность;
- 9) ответственность.

Помимо основного проекта СТО 002-2016 также был разработан ряд приложений к данному стандарту, содержащих схемы действий, а также документы, необходимые для оформления всех проводимых корректирующих действий. Так в приложении Б стандарта дано графическое описание процесса

«корректирующие действия» с указанием входов, операций и выходов процесса на различных этапах его осуществления.

В приложении В СТО 002-2016 приведена форма плана-отчета о предупреждающих/корректирующих действиях. Данный документ предназначен для текущего использования при возникновении тех или иных отказов и необходимости проведения корректирующих/предупреждающих мер.

В приложении Г стандарта приведен Отчет о проводимых корректирующих действиях, с указанием назначенных корректирующих действий по отказам, сроков выполнения, а также лиц, ответственных за их исполнение и контроль.

В СТО 002-2016 также указано, что для оценки результативности внедренных корректирующих/предупреждающих действий в количественном выражении в компании Славянка применяется протокол FMEA, содержащийся в приложении Д стандарта организации.

По итогам разработки вышеперечисленных стандартов организации, они были утверждены и введены в действие приказом директора компании от 23.02.2016 года (Приложение Е).

3.4 Разработка и внедрение корректирующих действий для устранения причин снижения продаж компании, выявленных в диаграмме Исикавы

Для устранения проблем, оказывающих влияние на снижение продаж компании Славянка, был составлен план-отчет по корректирующим действиям.

Согласно данному плану необходимо провести мероприятия, указанные в таблице 4.

Таблица 4 – Корректирующие мероприятия, необходимые для устранения причин снижения продаж компании Славянка

Причина снижения продаж	Корректирующее действие
Отсутствие заявок по спец. заказам ключевых клиентов	Разработать акт по специальным заказам ключевых клиентов
Отсутствие контроля над заявками ключевых клиентов	Разработать систему контроля над заявками ключевых клиентов
Низкий уровень лояльности клиентов к компании, отсутствие бренд-менеджера	Включить в штат компании менеджера по продвижению товаров бренд-менеджера
Неконкурентные условия доставки и отсрочки платежей	Разработать конкурентную систему предоставления отсрочек платежа клиентам, условий доставки товара

3.4.1 Проведение корректирующего мероприятия по разработке акта по специальным заказам клиентов

Проблема отсутствия заявок по специальным дополнительным заказам со стороны менеджеров по продажам в адрес ответственного менеджера по закупке оказывает непосредственное негативное влияние на снижение продаж компании. Зачастую это происходит в результате того, что если предварительный заказ на крупную партию товара не был составлен, один клиент может выкупить запасы той или иной позиции полностью единовременно. Соответственно в последующие 4 месяца у компании не будет сформировано запаса по данной позиции и продажи по ней осуществляться не будут. Кроме того, это может способствовать уходу клиента за данной позицией номенклатуры к конкурентам. [83]

Исходя из этих возможных негативных последствий в качестве корректирующего действия в деятельность предприятия был внедрен документ по предварительным заказам, который получил название «Служебная записка».

Служебную записку составляет по мере необходимости менеджер по продажам в адрес менеджера по закупу. При этом в записке четко прописывается количество товара, необходимого для конкретного постоянного клиента на указанную дату. Данный документ подлежит подписи со стороны менеджеров по продажам и закупу, а также начальников соответствующих отделов.

3.4.2 Включение в штат ООО ТД «Славянка» менеджера по продвижению товаров и брендов компании

Для повышения продаж любой торговой компании необходима тщательная реклама этой компании, выпускаемых ею товаров и брендов, а также работа над повышением популярности компании у населения и лояльности к компании у клиентов-покупателей.

В компании «Славянка» нет специалиста, ответственного за продвижение компании и ее товаров на рынке. Соответственно, данная проблема была выявлена в качестве одной из основных проблем, тормозящих увеличение продаж компании.

Для того чтобы устранить данную причину директором компании по предложению специалиста по качеству было решено включить в штат компании сотрудника, который будет напрямую заниматься вопросами рекламы и продвижения компании, ее товаров и брендов.

В итоге директором компании был составлен Приказ об изменении штатного расписания от 10.03.2016 года (приложение Ж).

Выводы по главе

Руководство предприятия ООО ТД «Славянка» столкнувшись с такой проблемой как снижение продаж, проведя опрос потребителей и работников, приняло решение о внедрении элементов СМК с целью улучшения качества продукции и повышения продаж.

В данной главе магистерской диссертации была составлена диаграмма Исикавы, по которой были выявлены основные факторы, оказывающие влияние на снижение продаж компании Славянка с марта 2015 года.

К этим причинам относятся:

- отсутствие заявок по предварительным заказам;
- отсутствие контроля за предварительным заявками;
- низкая лояльность компании, отсутствие менеджера по продвижению;
- неконкурентные условия доставки товара и отсрочки платежа.

Также в данной главе работы были разработаны и внедрены в деятельность компании основные стандарты организации: СТО 001-2016 по общей процедуре разработки и внедрения СТО в компании Славянка и СТО 002-2016 по процедуре проведения корректирующих действий.

Кроме того, были разработаны и внедрены соответствующие приказы директора о создании рабочих групп для разработки СТО, приказы о внедрении СТО в действие и приказ об изменении штатного расписания компании Славянка.

4 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СМК В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ СЛАВЯНКА

Для оценки эффективности внедрения элементов СМК на предприятии необходимо провести анализ с использованием определенных методик и показателей, изложенных в пункте 1.5 данной диссертационной работы.

Оценивание эффективности корректирующих действий, проведенных для устранения проблем, влияющих на снижение продаж компании, проводилось с использованием протокола FMEA (Приложение Д СТО 002-2016).

Согласно данным, представленным в протоколе FMEA видно, что все корректирующие действия, проведенные для решения проблемы снижения продаж, были эффективны и целесообразны, поскольку значения ПЧР после введения корректирующих действий – ниже значений до проведения мероприятий.

Основными элементами СМК, использованными для улучшения работы компании «Славянка» и увеличения ее продаж, являются разработанные и внедренные стандарты организаций. Соответственно прежде всего необходимо оценить эффект от внедрения данных стандартов в деятельность организации.

Исходя из того, что разработанные стандарты организации носят организационно-методический характер, определение экономического эффекта от их внедрения напрямую не представляется возможным. [23,61]

Зато можно оценить экономический эффект по увеличению продаж компании (а соответственно, прибыли) за счет устранения проблем, регулируемых нововведенными СТО и изменениями в штатном расписании и условиях доставки и отсрочки платежа.

Определить экономический эффект от проведенных мероприятий можно с помощью расчета коэффициента экономической эффективности. Определение данного показателя является наиболее емким и показательным способом оценки эффективности, полученной от внедрения тех или иных элементов СМК на предприятии.

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии от внедрения конкретного результата в деятельность предприятия к затратам на его создание по формуле 1:

$$E = \mathcal{E} / Z, \quad (1)$$

где E – коэффициент экономической эффективности, доли;

\mathcal{E} – экономия или прибыль, руб.;

Z – затраты на создание экономии.

Посчитать значение показателя \mathcal{E} можно с использованием данных таблицы 4.

Таблица 4 – Прибыль компании Славянка за 2015 – 2016 гг. по месяцам

Год	2015 г.					2016 г.				
Месяц	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V
Прибыль руб.	5,1	4,3	5,8	4	3,1	4,6	5,7	6,2	6,4	6,5

Согласно данным таблицы 4 можно рассчитать среднюю прибыль компании за пять месяцев до введения элементов СМК и пять месяцев после введения элементов СМК. Средняя прибыль с августа по декабрь 2014 года составила 4,46 млн рублей, в то время как в период с января по май 2015 – 5,88 млн рублей. Таким образом, можно посчитать прибыль после внедрения элементов СМК. Она составила разницу между 5,88 млн рублей и 4,46 млн рублей в 1,42 млн рублей.

Затраты на создание экономии включают в себя следующие статьи затрат:

– стоимость тиражирования трех разработанных стандартов организации, которая составила 20000 рублей;

– увеличение фонда заработной платы на основании изменения штатного расписания компании (добавления в штат менеджера по продвижению и грузчика-экспедитора), которое составило 400000 рублей.

Итого затраты организации на внедрение элементов системы менеджмента качества составили 420000 рублей.

Таким образом, рассчитаем коэффициент экономической эффективности внедрения элементов СМК по формуле 2:

$$\Xi = 1,42 / 0,420 = 3,38. \quad (2)$$

Рассчитанный коэффициент экономической эффективности имеет положительное значение, соответственно внедренные элементы СМК можно считать эффективными и целесообразными.

Помимо экономического эффекта от внедрения элементов СМК в деятельность компании Славянка можно выявить результаты структурного и рыночного эффекта. [23, 41]

Результатами структурного эффекта в ООО ТД «Славянка» являются:

- четкая стратегия предприятия в дальнейших планах по усовершенствованию качества продукции, процессов, повышению продаж;
- четкое распределение ответственности и последовательности действий, согласно утвержденным должностным инструкциям, стандартам организации;
- более четкая управляемость процессами на наиболее проблемных стадиях деятельности компании.

Результатами рыночного эффекта в ООО ТД «Славянка» являются:

- создание более высокого уровня системы качества на предприятии;
- завоевание доверия новых покупателей;
- увеличение лояльности к компании со стороны клиентов;
- увеличение популярности брендов.

Помимо расчета коэффициента экономической эффективности оценить эффективность внедренных элементов СМК можно также с помощью расчета показателя рентабельности оборота до и после нововведений с помощью формулы 3. Рентабельность оборота - частное от деления величины чистой прибыли на объем реализованной продукции.

$$R_p = P_{\text{продаж}} / V_{\text{продаж}} \times 100 \%, \quad (3)$$

где R_p – рентабельность продаж;

$P_{\text{продаж}}$ - прибыль от продажи продукции;

$V_{\text{продаж}}$ - объем продаж.

Объем реализованной продукции по основным группам можно рассчитать по данным, приведенным в таблице 1 путем суммирования продаж в периоды с

августа по декабрь 2014 г. и с января по май 2015 г. Суммарные продажи компании по двум периодам составили 5348000 шт. и 5987000 шт. соответственно.

$$Рп \text{ до} = 4460000 / 5348000 \times 100 \% = 83 \%;$$

$$Рп \text{ после} = 5880000 / 5987000 \times 100 \% = 98 \%.$$

На основании данных расчетов рентабельности продаж до и после внедрения элементов СМК на предприятии, видно, что рентабельность продаж увеличилась с 83 % до 98 %. А это значит, что проведенные меры были эффективными и экономически выгодными.

Выводы по главе

В заключительной главе данной магистерской работы был проведен анализ и оценка эффективности и внедрения элементов СМК для улучшения деятельности компании Славянка.

Для оценки эффективности внедрения корректирующих действий был составлен протокол. Тот факт, что значения ПЧР после введения мероприятий оказались значительно ниже ПЧР до корректирующих действий, позволяет сделать вывод об эффективности и целесообразности введения корректирующих мероприятий в деятельность предприятия.

Помимо протокола FMEA оценка эффективности внедрения элементов СМК проводилась путем расчета коэффициента экономической эффективности, структурного и рыночного эффекта. Результаты определения данных эффектов также свидетельствуют об эффективности и целесообразности внедрения элементов СМК.

В заключение была рассчитана рентабельность продаж до и после внедрения элементов СМК. Рентабельность продаж на предприятии выросла с 83 % до 98 %, что еще раз указывает на эффективность внедренных элементов СМК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Раньше основное значение при выборе покупки имела стоимость, а сейчас потребитель обращает внимание на соотношение цена/качество, отдавая предпочтение более качественному продукту. По интенсивности потребления полуфабрикатов эксперты судят об уровне благосостояния населения. Они отмечают, что реализация данного вида продуктов продолжает расти, и это связано с ростом доходов населения и повышением его уровня жизни.

В первой главе данной магистерской работы было изучено современное состояние рынка полуфабрикатов в России и за рубежом. Согласно изученным данным можно сделать вывод, что наибольшим спросом у потребителей во всем мире являются замороженные продукты.

Кроме того, в данной главе была дана краткая характеристика организационной структуры и деятельности предприятия ООО ТД «Славянка», для которого в рамках диссертации будут разрабатываться и внедряться элементы менеджмента качества. Также было выявлено, что в настоящий момент в ООО ТД «Славянка» не существует системы менеджмента качества как таковой. Использование элементов СМК для повышения эффективности деятельности организации является актуальным в настоящее время, поскольку, прежде всего, помогает решить проблемы, возникающие в деятельности предприятия, а также выиграть в конкурентной борьбе.

Во второй главе был проведен анализ состояния продаж компании Славянка, начиная с марта 2015 года. Было выявлено, что снижение продаж началось в период с мая 2014 года.

Далее было дано обоснование выбора применяемых элементов СМК: диаграммы Исикавы, применения процедуры корректирующих действий, а также разработки и внедрения стандартов организации.

Также был составлен план разработки и внедрения элементов менеджмента качества на предприятии, состоящий из шести основных этапов, и изложена

методика разработки и применения корректирующих действий, а также методика разработки стандартов организации, требования к их содержанию и оформлению.

В третьей главе магистерской диссертации была составлена диаграмма Исикавы, по которой были выявлены основные факторы, оказывающие влияние на снижение продаж компании Славянка с марта 2015 года: отсутствие заявок по предварительным заказам; отсутствие контроля за предварительными заявками; низкая лояльность компании, отсутствие менеджера по продвижению; неконкурентные условия доставки товара и отсрочки платежа.

Были разработаны и внедрены в деятельность компании основные стандарты организации: СТО 001-2016 по общей процедуре разработки и внедрения СТО в компании Славянка и СТО 002-2016 по процедуре проведения корректирующих действий. Помимо этого разработаны и внедрены соответствующие приказы директора о создании рабочих групп для разработки СТО, приказы о внедрении СТО в действие и приказ об изменении штатного расписания компании Славянка.

В заключительной главе данной магистерской работы был проведен анализ и оценка эффективности и внедрения элементов СМК для улучшения деятельности компании Славянка.

Для оценки эффективности внедрения корректирующих действий был составлен протокол. Тот факт, что значения ПЧР после введения мероприятий оказались значительно ниже ПЧР до корректирующих действий, позволяет сделать вывод об эффективности и целесообразности введения корректирующих мероприятий в деятельность предприятия.

Помимо протокола FMEA оценка эффективности внедрения элементов СМК проводилась путем расчета коэффициента экономической эффективности, структурного и рыночного эффекта. Результаты определения данных эффектов также свидетельствуют об эффективности и целесообразности внедрения элементов СМК.

В заключение была рассчитана рентабельность продаж до и после внедрения элементов СМК. Рентабельность продаж на предприятии выросла с 83 % до 98 %, что еще раз указывает на эффективность внедренных элементов СМК.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аристов, О.В. Качество продукции / О.В. Аристов, В.М. Мишин. – М.: Изд-во стандартов, 2005. – 115 с.
2. Аристов, О.В. Управление качеством продукции. Нормативные и методические материалы / О.В. Аристов. – ЮНИТИ, 2006. – 374 с.
3. Астафьева, Ю.В. Проблемы внедрения принципов TQM в российскую практику / Ю.В. Астафьева. – Минск: изд-во ЮУрГУ, 2003. – 200 с.
4. Азгальдов, Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров: Основы квалиметрии / Г.Г. Азгальдов. – М.: Экономика, 2007.
5. Аронов, И.З. Стратегический маркетинг как основа обеспечения качества продукции / И.З. Аронов, Е.В. Подболотов, А.А. Теплицкий // Надежность и контроль качества. – 1999. – № 11. – 43 – 45 с.
6. Асташова, Ю.В. Показатели процесса в системе менеджмента качества / Ю.В. Асташова, А.И. Демченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 86 – 96.
7. Бабанский, А.В. Системы непрерывного улучшения продуктов и процессов / А.В. Бабанский. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2009. – 237 с.
8. Бачурин, А. В. Интенсификация и эффективность / А.В. Бачурин. – М.: Экономика, 2005, – 118 с.
9. Белкин, В.Н. Повышение экономической и социальной эффективности труда (методологический аспект) / В.Н. Белкин. – М.: Экономика, 2004. – 124 с.
10. Биссовский, Л.Е. Управление качеством / Л.Е. Биссовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА–М, 2007, – 54 с.
11. Бурова, Н.Д. Результативность внедрения СМК / Н.Д. Бурова // Управление качеством. – № 10. – 2009. – С. 46 – 48.
12. Басовский Л.Е. Управление качеством: учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 224 с.

13. Будищева, И.А. Регулирование затрат по обеспечению качества продукции / И.А. Будищева, Я.Д. Плоткин. – М.: Издательство стандартов, 2003. – 184 с.
14. Варжапетян, А.Г. Квалиметрия: Учебное пособие / А.Г. Варжапетян. – СПб.: ГУАП, 2005. – 176 с.
15. Версан, В.Г. Интеграция управления качеством продукции: новые возможности / В.Г. Версан. – М.: Издательство стандартов, 2004. – 218 с.
16. Версан, В.Г. Управление качеством на новом витке / В.Г. Версан // Стандарты и качество. – 2000. – № 7. – С. 44 – 49.
17. Виханский, О.С. Производственный менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2007. – 528 с.
18. Гиссин, В.И. Управление качеством продукции: Учебное пособие / В.И. Гиссин. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2000. – 256 с.
19. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции / А.В. Гличев. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 424 с.
20. Гончаров, Э.Н. Снова об эффективности СМК / Э.Н. Гончаров. // Стандарты и качество – 2006. – № 7. – С. 62 – 65.
21. Гличев, А.В. Качество продукции. Система управления. / А.В. Гличев. – М.: Прогресс, 2005. – 246 с.
22. Грегоржевский, А.Н. Важный фактор роста эффективности производства / А.Н. Грегоржевский // Стандарты и качество. – 2008. – № 2. – С. 17 - 19.
23. Ефимов, В.В. Управление качеством: Учеб пособие / В.В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2000. – 141 с.
24. Елиферов, В.Г. Управление качеством / В.Г. Елиферов. – М.: Вершина, 2006. – 109 с.
25. Зайцев, О.А. Основы управления / О.А. Зайцев, А.А. Радугин. – М.: Эномика, 2003. – 400 с.
26. Ильенкова, С.Д. Управление качеством / С.Д. Ильенкова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 136 с.

27. Исикава, И. Японские методы управления качеством: пер. с англ. / И. Исикава. – М.: Экономика, 2008.
28. Конти, Т. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / под ред. Т. Конти, Ё. Кондо, Г. Ватсон / пер. с англ. А. Раскина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
29. Костин, Л.А. Кардинальное повышение производительности труда / Л.А. Костин, С.Л. Костин. – М.: Профиздат, 2007. – 174 с.
30. Копнов, В.А. Измеряем эффективность СМК / В.А. Копнов, А.А. Рогов // Стандарты и качество. – № 3. – 2008. – С. 14 – 18.
31. Корпышов, А.Ю. Анализ затрат на качество / А.Ю. Корпышов // Теория и практика финансового анализа. – 2002. – № 5. – С. 1 – 26 с.
32. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс; пер. с англ. – М.: СПб.: Киев: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
33. Круглов, М.Г. Менеджмент систем качества / М.Г. Круглов, С.К. Сергеев, В.А. Такташов. – М.: Изд-во стандартов, 2005. – 470 с.
34. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2004. – 215 с.
35. Крылов, Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством / Г.Д. Крылов. – М.: Издательство стандартов, 2005. – 140 с.
36. Лапушта, М.Г. Качество – задача общенародная / М.Г. Лапушта, В.А. Швандар. – М.: Экономика, 2008. – 500 с.
37. Лапушта, М.Г. Качество продукции: механизм управления / М.Г. Лапушта. – М.: Экономика, 2005. – 340 с.
38. Лapidус, В.А. Всеобщее качество в российских компаниях / В.А. Лapidус. – М.: Новости, 2006. – 221 с.
39. Ликбез, Н.П. Система менеджмента качества / Н.П. Ликбез // Управление качеством. – №4. – 2009. С. 28 – 29.

40. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова / под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 471 с.
41. Мишин, В.М. Управление качеством: учебное пособие для вузов / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2009. – 462 с.
42. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. – М.: Госстрой, Минэкономики РФ, Минфин, 2003.
43. Методика оценки результативности СМК предприятий (организаций) оборонно-промышленного комплекса. Москва, 2006 г.
44. Михайлова, М.Р. Инструменты совершенствования СМК / М.Р. Михайлова // Стандарты и качество. – № 7. – 2009. – С. 82 – 85.
45. Михайлова, М.Р. Управление качеством: учебное пособие в 2 ч. – Иркутск: ИрГУПС, 2005. – Ч. 2.
46. Мишин, В.М. Исследование систем управления: учебник / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2006.
47. Мишин, В.М. Управление качеством: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2008.
48. Никитин, В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000 / В.А. Никитин. – М.; СПб, 2008.
49. Новицкий, Н.М. Управление качеством продукции: учебное пособие / Н.М. Новицкий, В.Н. Олексюк. – Минск.: Новое знание, 2001. – 238 с.
50. Одегов, Ю.Г., Журавлев П.В. Управление производством: учебник / Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Финстатинформ, 2002. – 878 с.
51. Окрепилов, В.В. Управление качеством / В. В Окрепилов. – М.: Экономика, 2004. – 229 с.
52. Фомичев, С.К. Основы управления качеством: учеб. пособие / С.К. Фомичев, А.А. Старостина, Н.И. Скрябина. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
53. Плотникова, О.Р. Отраслевая система управления качеством продукции / О.Р. Плотникова. – М.: Издательство стандартов, 2005. – 76 с.

54. Пискунова, Н.Н. Анализ критических факторов от внедрения автоматизированных систем управления качеством / Н.Н. Пискунова, А.А. Чунко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 69 – 76.
55. Попова, О.Г. Зарубежные организации по вопросам качества продукции / О.Г. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 10. – С. 80 – 81.
56. Попова, О.Г. Качество продукции - актуальная экономическая проблема / О.Г. Попова // Экономика сельского хозяйства России. – 2002. – № 10. – 14 с.
57. Прокофьева, Н.П. Разработка и внедрение системы менеджмента качества / Н.П. Прокофьева // Стандарты и качество. 2001. № 2. – С. 8 – 12.
58. Рахлин, К.М. Методология классификации затрат на качество / К.М. Рахлин, Л.Е. Скрипко. // Стандарты и качество. – 2004. – № 3. – 49 – 51 с.
59. Слотина, С.Е. Система управления безопасностью и качеством продукции / С.Е. Слотина, В.Г. Проселков // Пищевая промышленность. – 2002. – № 11. – С. 80 – 81.
60. Разумов-Раздолов, К.Л. СМК в России и за рубежом / К.Л. Разумов-Раздолов // Стандарты и качество. – № 8. – 2009. С. 76 – 81.
61. Рывтиненко, А.В. Справочник директора предприятия / А.В. Рывтиненко. – М., ИНФРА-М, 2003. – 413 с.
62. Садков, В. Место показателя производительности труда в системе оценок эффективности производств // Социалистический труд. 2005. № 2. – С. 100 – 103.
63. Сажин, Ю.В. К вопросу о результативности СМК в России / Ю.В. Сажин, Н.П. Плетнева // Методы менеджмента качества. – № 10. – 2008. – С.20 – 23.
64. Степанов, А.А. Оценка результативности СМК: методический аспект / А.А. Степанов // стандарты и качество. – № 1. – 2009. – С.70 – 75.
65. Стилкова, С.Д. Управление качеством / Л.Д. Стилкова. – М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2004. – 198 с.
66. Спицнадель, В.Н. Системы качества: учеб. Пособие / В.Н. Спицнадель. – СПб.: Бизнес-пресса, 2005. – 141 с.

67. Сергеев, А.Г. Стандартизация: учеб.пособие / А.Г. Сергеев. – М.: Логос, 2002. – 240 с.
68. Сулейманов, Н.Т. Сертификация продукции, услуг, систем качества и производств / Н.Т. Сулейманов, А.Г. Нусенкис, А.М. Муратшин. – М.: Издательство ИПК стандартов, 1999. – 180 с.
69. Мазур, И.И. Управление качеством: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2003. – 334 с.
70. Управление качеством продукции: Справочник / под ред. В.В. Бойцова, А.В. Гличева. – М.: Изд-во стандартов, 2007. – 226 с.
71. Ильенкова, С.Д. Управление качеством: Учебник / С.Д. Ильенкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 119 с.
72. Михеева, Е.Н. Управление качеством: учебник / Е.Н.Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2009. – 708 с.
73. Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р.А. Фатхутдинов. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 441 с.
74. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М.: Экономика, 2006. – 471 с.
75. Фомин, В.Н. Квалиметрия, управление качеством, сертификация. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во «Экмос», 2000. – 320 с.
76. Хенсен, Б. Контроль качества: Теория и применение / Б. Хенсен. – М.: Прогресс, 2006. – 400 с.
77. Шадрин, А.Д. О путях повышения эффективности менеджмента качества / А.Д. Шадрин // Стандарты и качество. – № 10. – 2009. – С. 60 – 63.
78. Шадрин, А.Д. О причинах низкой эффективности применения ИСО 9000 / А.Д. Шадрин // Стандарты и качество. – № 2. – 2009. – С. 48 – 51.
79. Швец, В.К вопросу определения результативности и эффективности СМК / В.К. Швец// Стандарты и качество. – 2005. – № 5. – С.23 – 27.

80. Шестаков, А.Л. Методы внедрения систем / А.Л. Шестаков // Методы менеджмента качества. – № 8. – 2008. – С. 14 – 18.
81. Шонбергер, Р. Японские методы управления производством / Р. Шонбергер. – М.: Экономика, 2009. – 223 с.
82. Щиборщ, К.В. Делегирование полномочий производственным подразделениям: основные варианты и критерии выбора / К.В. Щиборщ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. С. 55 – 60.
83. Яншин, Ф.Э. Управление качеством продукции / Ф.Э. Яшин. – М.: ЮНИТИ. 2006. – 415 с.
84. Яковлев, Я.М. В целях повышения качества продукции / Я.М. Яковлев // Экономика сельского хозяйства России. – 2006. – № 10. – 15 с.
85. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12. 2002 г. № 184.
86. ГОСТ Р 1.5-2004 ГСС РФ. Общие требования к построению, изложению, оформлению и содержанию стандартов.
87. ГОСТ Р 1.4-2004 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций.
88. ГОСТ Р ИСО 19011-2003 (ИСО 19011-2002) Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и / или систем экологического менеджмента.
89. СТП 001-2006 Правила разработки, оформления и утверждения стандарта предприятия.
90. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. N 332-ст. – М.: Издательство стандартов, 2003.
91. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования: утв. постановлением Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. N 333-ст). – М.: Издательство стандартов, 2001.