

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»

Высшая медико-биологическая школа

Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

_____/Д.И. Рысенко

_____ 2019г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.т.н., профессор

_____/И.Ю. Потороко

_____ 2019г.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ – 38.04.02.2019.129 ПЗ ВКР

НОРМОКОНТРОЛЬ

к.т.н. доцент

_____/Н.В. Попова

_____ 2019г.

РУКОВОДИТЕЛЬ РАБОТЫ

к.т.н. доцент

_____/И.В. Калинина

_____ 2019г.

Повышение эффективности деятельности ООО «АЛСО» на основе
внедрения элементов менеджмента качества

АВТОР РАБОТЫ

студент группы МБ-309

_____/А.Ф. Полупан

_____ 2019г.

Челябинск

2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»

Высшая медико-биологическая школа

Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

Школа «Высшая медико-биологическая школа»

Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ / И.Ю. Потороко

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалифицированную работу студента

Полупан Альбины Фанисовны

Группа МБ-309

- I. Тема работы: повышение эффективности деятельности ООО «АЛСО» на основе внедрения элементов менеджмента качества утверждена приказом по университету от _____ № _____
- II. Срок сдачи студентом законченной работы _____
- III. Исходные данные к работе:

СТО ЮУрГУ 04-2008 Стандарт организации. Курсовое и дипломное проектирование. Общие требования к содержанию и оформлению.

СТО ЮУрГУ 22-2008 Стандарт организации. Основные положения подготовки, проведения и оценки защиты выпускной квалификационной работы (проекта) студента.

IV. Перечень вопросов, подлежащих разработке

Введение

ГЛАВА 1 Теоретические основы системы менеджмента качества.

1.1 Сущность и содержание системы менеджмента качества.

1.2 Принципы эффективности управления качеством.

1.3 Процессный подход к менеджменту качества.

1.4 Показатели оценки эффективности и результативности менеджмента качества.

ГЛАВА 2 Эффективность деятельности ООО «АЛСО»

2.1 Общая характеристика ООО «АЛСО»

2.2 SWOT-анализ ООО «АЛСО», проблемы и тенденции развития отрасли

2.3 Анализ системы управления качеством на ООО «АЛСО»

2.4 Оценка эффективности и результативности системы менеджмента качества ООО «АЛСО»

ГЛАВА 3 Повышение эффективности деятельности ООО «АЛСО»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности деятельности ООО «АЛСО»

3.2 Пути повышения эффективности системы менеджмента качества

Заключение

V. Иллюстрационный материал _____

Общее количество иллюстраций _____

VI. Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ И.В. Калинина

Задание принял к исполнению _____ А.Ф. Полупан

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование разделов ВКР	Срок выполнения	Отметка о выполнении
Введение		
Аналитический обзор литературы		
Практическая часть		
Экспериментальная часть		
Иллюстрационный материал		

Заведующий кафедрой _____ / И.Ю. Потороко

Руководитель работы _____ / И.В. Калинина

Студент _____ / А.Ф. Полупан

АННОТАЦИЯ

А.Ф. Полупан Повышение эффективности деятельности ООО "АЛСО" на основе внедрения элементов менеджмента качества. – Челябинск: ЮУрГУ, МБ-309, 2019. – 84 с., рис. 9, табл. 7, библиографический список – 53 наим.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «АЛСО».

Предметом исследования является комплексный анализ и оценка эффективности и результативности СМК предприятия ООО «АЛСО».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по повышению эффективности деятельности ООО «АЛСО» на основе внедрения элементов менеджмента качества.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучение теоретических основ системы менеджмента качества.
2. Разобрать процессный подход к менеджменту качества, как один из принципов управления качеством.
3. Проведение анализа системы управления качеством и составление оценки эффективности и результативности системы менеджмента качества ООО «АЛСО».
4. Предложение путей повышения эффективности системы менеджмента качества ООО «АЛСО».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1 Теоретические основы системы менеджмента качества	11
1.1 Сущность и содержание системы менеджмента качества	11
1.2 Принципы эффективности управления качеством	19
1.3 Процессный подход к менеджменту качества	23
1.4 Показатели оценки эффективности и результативности системы менеджмента качества	27
ГЛАВА 2 Эффективность деятельности ООО «АЛСО»	36
2.1 Общая характеристика ООО «АЛСО»	36
2.2 SWOT-анализ ООО «АЛСО», проблемы и тенденции развития отрасли	39
2.3 Анализ системы управления качеством на ООО «АЛСО»	47
2.4 Оценка эффективности и результативности системы Менеджмента качества ООО «АЛСО»	52
ГЛАВА 3 Повышение эффективности деятельности ООО «АЛСО»	59
3.1 Рекомендации по повышению эффективности деятельности ООО «АЛСО»	59
3.2 Пути повышения эффективности системы менеджмента качества	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

ВВЕДЕНИЕ

По мере развития экономических реформ в России все больше внимания уделяется качеству. В настоящее время одной из серьезных проблем российских предприятий является создание системы качества, позволяющей обеспечить производство конкурентоспособной продукции.

Управление качеством – одна из функций управления предприятием, которая позволяет реально обеспечивать высокий уровень качества продукции и услуг за счет внимательного и разумного управления производством и обслуживанием. Система управления качеством организована в соответствии со спецификой и задачами конкретного предприятия. Стандарты серии ISO 9001 предлагают методику построения такой системы, которая может быть официально сертифицирована.

Сертификация системы качества сама по себе не может обеспечить повышение качества выпускаемой продукции или оказания услуг. Она всего лишь показывает другим субъектам рынка, что система качества предприятия организована в соответствии с определенными требованиями и эффективно функционирует, обеспечивая тем самым стабильное и высокое качество продукции и услуг предприятия.

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия «качество». Национальный стандарт РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ системы менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО 9001-2015) дает следующее понятие качества: организация, ориентированная на качество, поощряет культуру, отражающуюся в поведении, отношении, действиях и процессах, которые создают ценность по-

средством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон.

Качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны.

Качество продукции и услуг включает не только выполнение функций в соответствии и назначением их характеристик, но и наиболее воспринимаемую ценность, а также выгоду для потребителя.

Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9001.

Данные стандарты признаются во многих странах. Их переводят на национальные языки и адаптируют такие версии как ГОСТ Р ИСО 9001. Но сертификация по ISO 9001 не является обязательным требованием для предприятий и организаций.

Но, тем не менее, наличие сертификата ISO 9001 чаще всего является ключевым фактором успеха практически на всех рынках или даже выхода на них. Он свидетельствует о том, что компания принадлежит к деловому цивилизованному миру. Также система качества многих предприятий требует наличия сертифицированных систем качества у своих поставщиков.

Система качества должна учитывать тонкости каждого предприятия, для обеспечения минимизации затрат на разработку и внедрение продукции.

Существует прямая связь между качеством и эффективностью производства, т.к. повышение качества приводит к повышению эффективности производства, путем снижения затрат и несомненно повышению доли рынка.

Система управления качеством продукции – это совокупность органов и объектов управления, методов, мероприятий и средств, которые направлены на установление, обеспечение и поддержание наиболее высокого уровня качества продукции.

Качество зависит от того, в какой степени удовлетворена совокупность потребностей, которая состоит из ряда элементов. Такие элементы называются составляющими качества.

Основные составляющие качества, на которые производитель обязан обращать наиболее пристальное внимание, являются:

- определение потребностей рынка (качество выбора Вашего потребителя);
- качество проектирования своего продукта;
- качество процесса производства продукции;
- соответствие качества конечной продукции, заданному проекту;
- качество послепродажного (гарантийного) обслуживания.

Вложение средств для обеспечения выше перечисленных составляющих качества, которые должны гарантировать потребителю получение продукта с ожидаемой ценностью, рассматривается в стратегии управления качеством как вид инвестиций. Причем практически единодушное мнение руководителей предприятий, которые действительно внедряют в свою деятельность элементы управления качеством, считают эти инвестиции, на сегодняшний день, одними из наиболее выгодных.

В настоящий момент качество продукции и услуг, а также их безопасность играют все большую роль в России. Большая часть специалистов, наконец-то стала понимать, что для производства выход из кризиса лежит на пути скорейшего освоения конкурентоспособной продукции и строгого соблюдения технических характеристик уже выпускаемой продукции.

Теоретические, методологические и, конечно же, практические аспекты разработки и внедрения систем менеджмента качества рассматривались как в трудах зарубежных, так и отечественных авторов, таких как: Басовский Л.Е., Никитин В.А., Окрепилов В.В., Фомин В.Н., Якушев М.В. и

др., а среди зарубежных ученых работы: Деминга У.Э., Фейгенбаума А., Ловери Х. и др.

Не смотря на то, что вопросы применения систем менеджмента качества по стандартам ИСО были поставлены много лет назад, в настоящее время существует недостаток теоретических и методологических разработок в данной области, а также рекомендаций по применению стандартов в практике российских предприятий.

Целью выпускной квалифицированной работы является разработка возможных предложений по повышению эффективности деятельности ООО «АЛСО» на основе внедрения элементов менеджмента качества.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучение теоретических основ системы менеджмента качества.
2. Разбор процессного подхода к менеджменту качества, как одного из принципов управления качеством.
3. Проведение анализа системы управления качеством и составление оценки эффективности и результативности системы менеджмента качества ООО «АЛСО».
4. Предложение возможных путей повышения эффективности системы менеджмента качества ООО «АЛСО».

Предметом исследования является анализ и оценка эффективности и результативности СМК организации ООО «АЛСО».

Объектом исследования выпускной квалифицированной работы является ООО «АЛСО».

Для достижения поставленной цели и изучения задач, которые указаны выше, применялись социологические и общеэкономические методы: индукции и дедукции, анализа и синтеза, диалектического и системного подходов. Так же исследование базируется на внутренние документы ООО «АЛСО».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

1.1 Сущность и содержание системы менеджмента качества

Система Менеджмента Качества (далее СМК) – это система, которая создается на предприятии для того, чтобы постоянно формировать политику и цели в области качества, а так же для достижения поставленных целей, чтобы постоянно улучшать качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

СМК должна обеспечивать качество продукции или услуг предприятия, а также «подстраивать» это качество под ожидания потребителей (заказчиков). При этом главной задачей СМК является не контроль каждой единицы продукции, а необходимость исключения ошибок в работе, которые приводят к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг).

Чаще всего причиной брака являются неправильные действия персонала предприятия. И чтобы их избежать, появляется необходимость формализации (описания) правильных действий персонала для создания продукции или услуг высокого качества. Для этого и разрабатываются инструкции по выполнению и контролю правильных действий.

СМК является частью общей системы менеджмента организации, которая направлена на удовлетворение потребностей, ожиданий и требований всех заинтересованных сторон для возможности достижения результатов в соответствии с целями в области качества. Цели в области качества дополняют общие цели предприятия, которые связаны с развитием, рентабельностью, финансирование, охраной труда и безопасностью, окружающей средой. Разные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы в единую систему менеджмента качества, использующие общие элементы. Это облегчает планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организа-

ции. Система менеджмента организации должна быть оценена на соответствие собственным требованиям. Также она может быть проверена на соответствие требованиям международных стандартов, таких как ИСО 9001, ИСО14001. Такие аудиты (проверки) могут проводиться либо отдельно, либо совместно.

Системы менеджмента качества помогают организациям в повышении удовлетворенности потребителей и поэтому становятся социальной необходимостью.

Любой потребитель предполагает получить продукцию, характеристики которой полностью удовлетворяли бы его потребности и ожидания. Эти потребности и ожидания, отражающиеся в технических условиях на продукцию и считаются требованиями потребителей. Требования потребителей устанавливаются в контрактах или определяются самим предприятием. Но в любом случае приемлемая ценность продукции, в итоге, устанавливается только потребителем.

Поскольку потребности и ожидания потребителей с течением времени меняются, предприятия испытывают давление, которое обусловлено конкуренцией и техническим прогрессом, поэтому они вынуждены постоянно совершенствовать свою продукцию и технологические процессы.

Системный подход к менеджменту качества стимулирует предприятия к регулярному анализу требований потребителей, определению процессов, способствующих получению продукции, приемлемой для потребителя. СМК является основой постоянного повышения удовлетворенности, как потребителей, так и других заинтересованных сторон. Она дает уверенность самой организации в своих способностях поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям потребителя.

Необходимость в системах менеджмента качества преимущественно сосредоточено в выявлении общественной потребности и ожиданий заинтересованных сторон.

СМК как система состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы и ресурсы.

По определению ИСО, организация – лицо или группа людей, связанные определенными отношениями, имеющие ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения их целей (3.7.1).

Среда организации: Сочетание внутренних и внешних факторов, которое может оказывать влияние на подход организации (3.2.1) к постановке и достижению ее целей (3.7.1).

Каждая организация крайне заинтересована в компетентности всех работников, наделении полномочиями и вовлечения в создание ценности. Однозначно только компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации могут повысить ее способность создавать ценность.

Каждая организация крайне заинтересована в компетентности всех работников, наделении полномочиями и вовлечения в создание ценности. Однозначно только компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации могут повысить ее способность создавать ценность.

Для эффективного и результативного управления организацией необходимо уважать и вовлекать абсолютно всех работников на всех уровнях организации. Только признание, наделение полномочиями и поощрение навыков и знаний могут способствовать взаимодействию работников, что и приводит к достижению целей организации.

У каждой организации есть процессы, которые могут быть определены, измерены и улучшены. Данные процессы должны взаимодействовать для достижения результатов, которые соответствуют целям организации и пресекают функциональные границы. При этом некоторые процессы могут иметь важное значение, а другие – нет. Действия, составляющие процессы, преобразуют входы и выходы.

Очень важное значение в СМК имеет понятие процедуры – это установленный способ осуществления деятельности или процесса. Процедуры могут быть документированными или нет.

Документ: Информация (3.8.2) и носитель, на котором эта информация предоставлена.

Пример – запись (3.8.10), спецификация (3.8.7), процедурный документ, чертеж, отчет, стандарт.

Носитель может быть бумажным, магнитным, электронным или оптическим, компьютерным диском, фотографией или образцом или их комбинацией.

Комплекс документов, например, спецификаций и записей, часто называется «документацией». Некоторые требования (3.6.4) (например, требование к разборчивости текста) относятся ко всем видам документов, однако могут быть разные требования к спецификациям (например, требования к управлению редакциями) и записям (например, требование к восстановлению доступности).

Документы системы менеджмента качества должны быть связаны с другими организационно-распорядительными документами предприятия, например, «Положения о подразделениях» и «Должностные инструкции».

К основным документам СМК относятся:

- приказы и положения по предприятию, относящиеся к СМК («О совершенствовании системы качества», «О руководителе проекта», «О службе системы качества», «Об актуализации системы менеджмента качества»);
- политика в области качества – основные направления организации в области качества, официально сформулированные руководством.

Как правило, политика в области качества согласуется с общей политикой организации, а также может быть согласована с видением и миссией и обеспечивает основу для постановки целей в области качества (3.5.9);

- процедуры системы качества;
- руководство по качеству – спецификация на систему менеджмента качества организации, могут различаться по детальности изложения и форме, исходя из размера и сложности конкретной организации;
- рабочие инструкции, связанные с качеством;
- контрольные инструкции, связанные с качеством.

СМК повышает прозрачность функционирования предприятия в части его организационной структуры и бизнес-проектов. В процессе разработки процедур, в процессе разработки процедур, представляющих собой алгоритм деятельности, которая связана с качеством, определяются или уточняются: организационная структура (как обязательства, полномочия и взаимоотношения), бизнес-процессы и функции. необходимо отметить, так как СМК не затрагивает финансовую деятельность предприятия, то это не относится к финансовой прозрачности организации.

При проектировании СМК строго распределяет ответственность за выполнение процедур, соответственно управляемость предприятия улучшается. В процедурах предусматривается ведение записей (отчетов), о качестве, которые формируются ответственными лицами после выполнения установленных действий. В процессе создания СМК актуализируются положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции. Что тоже повышает управляемость предприятия.

Развитие предприятия, как правило, обусловлено несколькими факторами. К ним относятся повышение компетентности (обязательность подготовки) персонала и его вовлечение в процесс создания системы, повышение эффективности производства за счет устранения лишних функций и снижения некачественной продукции, концентрация усилий на важном, а также улучшение отношений с потребителями и поставщиками. Наиболее явно сертификация и эффективное функционирование СМК влияют на конкурентоспособность предприятия. Наличие сертификата увеличивает

вероятность успеха предприятия при участии в различных конкурсах и тендерах. А в большинстве случаев оно является обязательным условием конкурса и тендера.

Один из шагов на пути улучшения менеджмента – внедрение СМК, соответствующей требованиям стандартов ИСО серии 9001:2015. Сформулированные в них принципы менеджмента и критерии качества вобрали в себя основной опыт международного сообщества по созданию конкурентоспособного бизнеса. Нам осталось всего лишь внедрить эти стандарты так, чтобы они эффективно работали на наших предприятиях.

СМК представляет собой модель менеджмента многочисленных взаимосвязанных и взаимодействующих, динамичных видов деятельности (процессов), которые осуществляет организация (рисунок 1). Предназначена она для постоянного улучшения деятельности предприятия, а следовательно, для повышения его конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках.

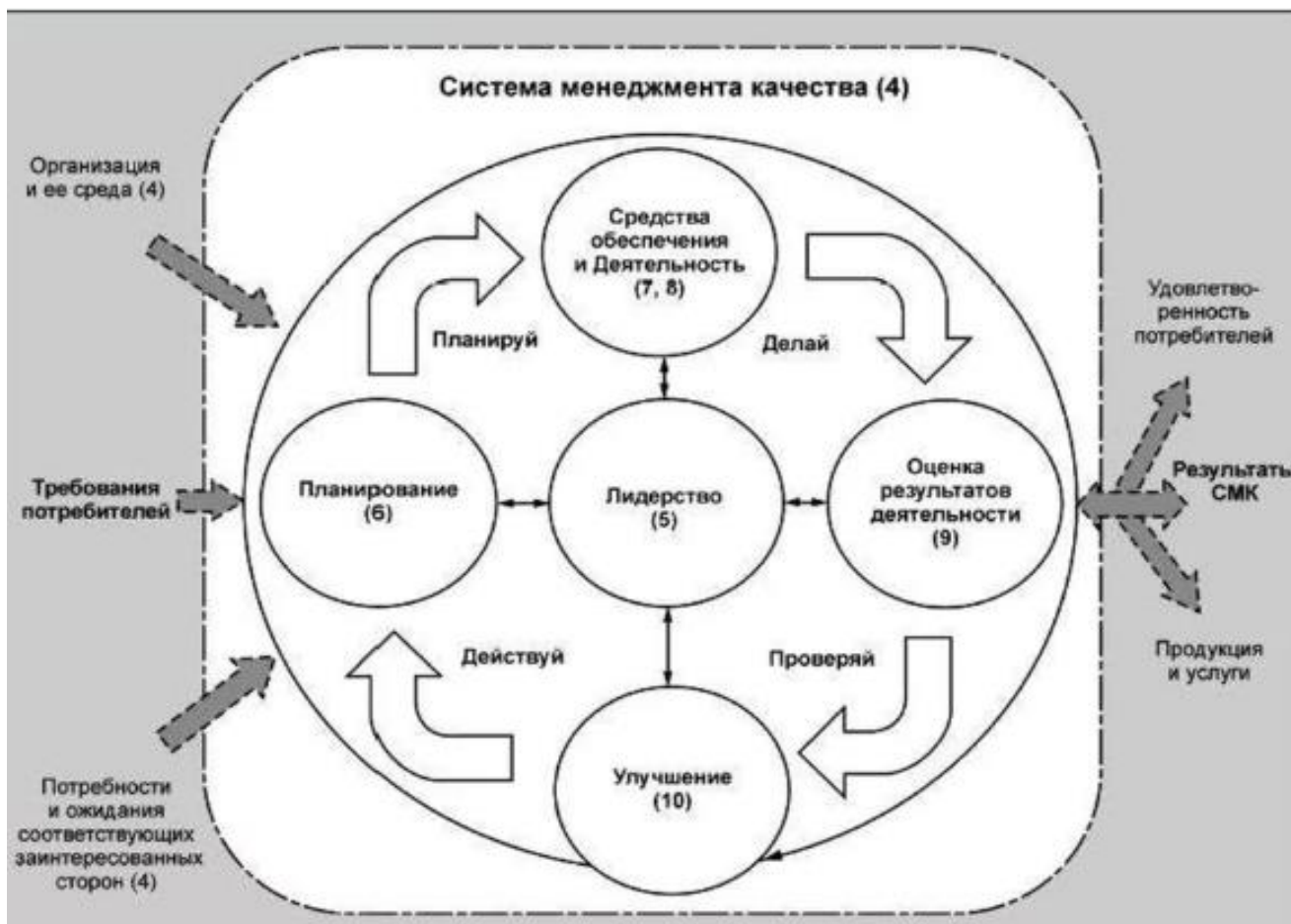


Рисунок 1 - Модель системы менеджмента качества (цифры в скобках – разделы ИСО 9001-2015).

В версии стандартов ИСО основной акцент сделан на процессный подход к организации и управлению работами, его главная цель – избавиться от разобщенности, неэффективности и внутренних конфликтов которые присущи многим функциональным иерархическим организациям. В соответствии с этим подходом для управления предприятием целесообразно оперировать системой из четырех групп показателей: обучение и развитие персонала; результативность и эффективность внутренних процессов; клиенты (удовлетворенность потребителей); финансы (интересы акционеров). Последние являются только «вершиной айсберга», его надводной частью.

Обеспечивает получение ожидаемых финансовых результатов только квалифицированный персонал посредством оптимизированных процессов,

которые направлены на удовлетворение потребителя. Выход результативных и эффективных процессов – это продукция или услуга надлежащего качества, за которое организации платят ее потребители. Все перечисленные показатели взаимосвязаны (рисунок 2).

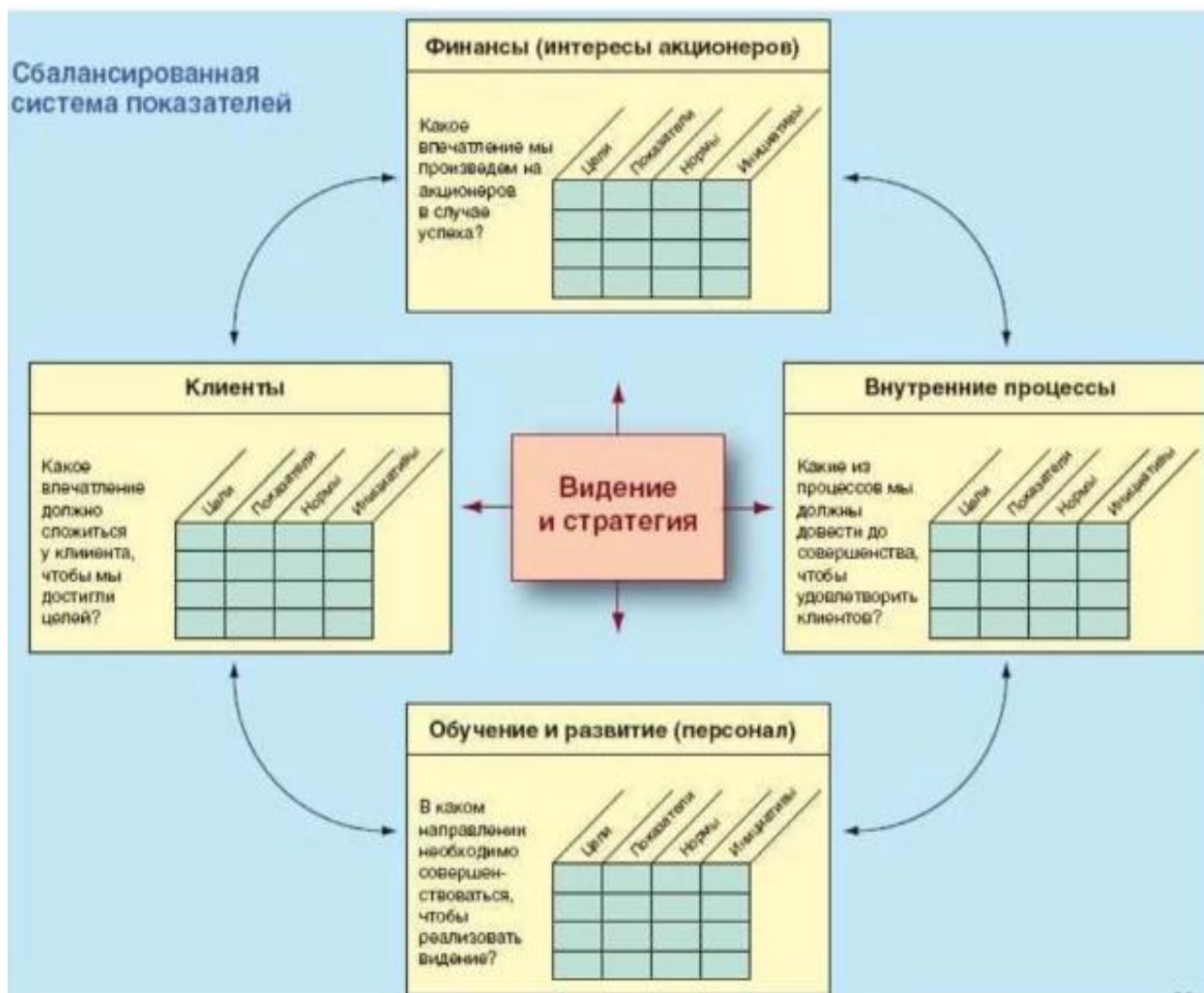


Рисунок 2 - Взаимосвязь сбалансированных показателей.

Данный подход дает руководителям возможность концентрации усилий всех подразделений предприятия на выработке стратегий, которые направлены на достижение именно долгосрочных результатов. При этом цели всех четырех групп показателей взаимосвязаны с долгосрочными финансами результатами предприятия. задачи подразделений, команд и сотрудников должны совпадать с стратегическими задачами организации.

Правильное распределение ресурсов, стратегические инициативы и годовые бюджеты подчинены стратегии и совещания по подведению итогов дают возможность установить четкую обратную связь для получения достоверной текущей информации о ходе реализации стратегии. Для достижения поставленных перед организацией целей необходимо, чтобы все работники организации действовали как один слаженный организм. Как раз этого можно достичь, существенно улучшив качество менеджмента, которое основано на уважении личности и мотивации персонала, ориентировано на природу человека, знания и информацию.

Таким образом, СМК призвана обеспечивать качество продукции или услуг предприятия и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главной задачей является не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые приводят к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг).

И именно СМК объединяет одинаковые процедуры для разных процессов в единую систему управления организацией. Вот почему реально работающая СМК выполняет в любой организации роль интегратора (объединителя). С другой стороны, отсюда вытекает, что СМК – это не «довесок» к традиционной системе управления, а способ создания качественной системы управления предприятием.

1.2 Принципы эффективности управления качеством

В вопросах определения и оценки эффективности как управления качеством, так и управления производством в целом известны разные методические подходы. При этом на первом этапе все они учитывали, в основном, только экономические последствия управленческих решений. Именно на таком подходе базировались практически все традиционные методики. Однако, начиная примерно с 1950-1960-х гг. ученые и практики пришли к выводу о необходимости учета, помимо экономического эффекта, сначала

социальных, а затем и экологических последствий. На устранение их воздействий в расчетах стали учитывать дополнительные затраты. При отсутствии возможности полной ликвидации последствий в расчеты закладывали затраты на их компенсацию. Именно этот подход суммирования всех затрат и компенсаций на социальные и экологические последствия был положен в модернизированные методики определения эффективности.

При определении эффективности системного управления качеством в первую очередь необходимо учитывать общечеловеческие требования, которые направлены на обеспечение необходимой безопасности каждого потребителя, всего общества, их экологического благополучия и научно-технического развития человечества. Данные стороны результатов системного управления должны стать приоритетными по сравнению с экономической эффективностью. Но в условиях рыночных отношений, при отсутствии возможности обеспечить преимущества перед конкурентами в части экономического эффекта (при бесспорном выполнении требований по безопасности, экологичности, социальной и научно-технической направленности), следует принимать более рациональные решения по управлению.

Определение эффективности управления качеством должно основываться на принципах, которые учитывают приоритетные общечеловеческие ценности и адаптированные к условиям рыночных отношений. В соответствии с таким подходом рассматриваемая задача может решаться на базе следующих принципов:

- 1 Принцип приоритетности социальных и экологических эффектов, он означает, что при оценке эффективности управления качеством надо учитывать в первую очередь социальные и экологические эффекты с одновременной их проверкой по критериям безопасности и экологичности.

- 2 Принцип комплексного подхода, определяющий необходимость учета при определении эффективности всех возможных затрат и ресурсов при системном управлении качеством, а также все возникающие в последствии результаты (последствия) создания и использования продукции и предо-

ставляемых услуг (результатов деятельности организации) на всех стадиях их жизненного цикла и уровня управления.

При этом необходимо учитывать все эффекты, получаемые не только во внутренней, но и внешней среде. Таким образом, расчет эффектов в результате реализации системного управления необходимо проводить относительно всей системы организации и внешней среды. Следует помнить о том, что в рамках конкретной подсистемы, как правило, выполняется только определенная технологическая операция, которая составляет всего лишь часть общей работы по удовлетворению определенной потребности.

Эта потребность полностью удовлетворяется лишь в результате совместного действия всех подсистем, т.е. в рамках целой системы управления качеством. Кроме того, надо иметь в виду эффекты, получаемые за счет решений по управлению во всех элементах, а также в остальных взаимосвязанных с ними системах (например, выполнения плана поставок, охраны окружающей среды и др.). Реализация принципа комплексного подхода при определении эффективности системного управления качеством требует рассмотрения всего состава подсистем системы управления организации в целом и комплекса компонентов внешней среды.

3 Принцип обеспечения минимального воздействия неполной и не достоверной имеющейся информации, означающий снижение до возможного минимума ее отрицательного влияния на принимаемые решения по управлению качеством и результаты деятельности всей социально-экономической системы.

4 Принцип сопоставимости результатов, который означает необходимость обеспечения сравнимости достигаемых социальных, экологических и экономических эффектов за счет функционирования системы управления качеством по следующим признакам:

- социальным последствиям;
- экологическим последствиям;

- объемам удовлетворения потребностей разработчиков и изготовителей (продавцов) продукции;
- объемам и диапазонам (взаимозаменяемости) удовлетворения потребностей потребителей продукции;
- признаваемости и авторитетности сертификатов на системы управления качеством и продукцию;
- временному фактору, приводя разновременные эффекты к условиям их соизмеримости и ценности к определенному времени (с учетом инфляции и т.п.);
- неопределенности и рисков, связанных с достижением эффектов.

Оценка эффективности правления качеством должна производиться сопоставлением данных с учетом принятых и реализованных мер, а также без них.

1 Принцип обязательного учета и анализа затрат на обеспечение и управление качеством. Без реализации данного принципа практически полностью отсутствует возможность определения экономической эффективности управления качеством. Основные положения проведения учета и анализа затрат на качество на предприятии целесообразно регламентировать, например, в методической инструкции «Учет и анализ затрат на качество на предприятии».

Помимо указанных правил определения эффективности следует учитывать ряд других принципов:

- прогрессивности максимума эффекта, т.е. при обосновании эффективности того или иного мероприятия по управлению качеством предпочтение следует отдавать тому, который позволяет получить наибольшее значение положительного эффекта;
- учет фактора времени: это обуславливает обязательность учета изменения эффектов с течением времени, стоимости разновременных результатов и затрат с предпочтением получения более быстрых результатов

и поздних затрат, влияния на них инфляции и возможности использования в расчетах нескольких валют;

- учет эффектов, получаемых только от рассматриваемых мер по управлению качеством, т.е. прошлые и настоящие, но не связанные с ними результаты и затраты не должны учитываться;

- многоэтапность определения эффективности управления качеством, что означает необходимость расчета (с различной глубиной) на каждой стадии разработки, внедрения и реализации мер по системному управлению качеством;

- количественный учет влияния неопределенностей и рисков реализации мер по управлению качеством.

Функционирование системы управления качеством может создать разнообразные источники эффектов, которые определяют эффективность этой системы. Каждый из эффектов может носить либо реальный, либо потенциальный характер. Реальными, как правило, являются экономические виды эффектов. А остальные виды эффектов несут, в основном, в себе только потенциальный экономический эффект.

Например, разработанное изобретение как новшество высшего уровня может дать экономический эффект либо поле его продажи, либо после его реализации. Или, например, повышение степени удовлетворения физиологических потребностей управленческих работников может сократить потери рабочего времени по болезням, повысит производительность труда, качество воспроизводства трудовых ресурсов и т.д., что не рассчитаешь сразу в форме экономического эффекта. Снижение выбросов вредных компонентов в атмосферу, почву, воду сохраняет экосистему, увеличивает продолжительность жизни человека и т.д. Этот эффект невозможно сразу перевести в стоимостные категории (доход, прибыль и т.п.).

Таким образом, приведенные примеры позволяют сделать следующий вывод: экономический эффект разработки и внедрения каких-либо

мер по улучшению качества и управления (по существу новшеств и инноваций) может быть потенциальным или фактическим (реальным, коммерческим), а научно-технический, социальный и экологический эффекты могут иметь форму, как правило, только потенциального экономического эффекта. То есть, если принимать в расчет только конечные результаты внедрения мер по улучшению системы управления качеством, то любой результат можно оценить в стоимостном выражении. Критериями конечной оценки здесь являются: время получения фактического экономического эффекта и степень неопределенности его получения (или уровень риска вложения инвестиций в качество результатов предприятия).

1.3 Процессный подход к менеджменту качества

Согласно первой прагматической аксиоме Деминга любую деятельность, в том числе и все виды деятельности, встречающиеся в работе организации, мы должны рассматривать как технологический процесс. В работе организации эти процессы взаимодействуют сложным образом, образуя систему процессов. Впервые предложил рассмотреть организацию как систему процессов К. Ишикава в начале 80-х годов.

Международные стандарты семейства ИСО законодательно закрепили такой подход. Они основываются на понимании того, что всякая работа выполняется как процесс (рисунок 3).

- Общая схема процессного подхода имеет следующий вид:

1 - вход процесса; 2 - выход процесса;

3 - контроль на входе;

4 - контроль на выходе; 5 – процесс

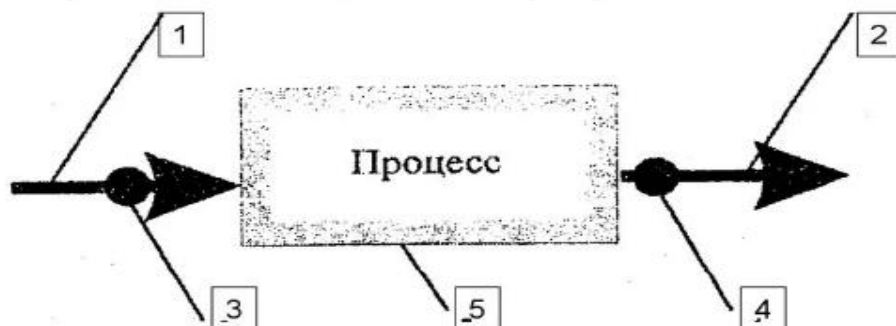


Рисунок 3 - Общая схема процесса

Каждый процесс, преобразуя некоторый объект труда, имеет вход и выход. Выход – это продукция, материальная и нематериальная, которая является результатом процесса. Выходом процесса может быть, например, документ, программный продукт, химическое вещество, банковская услуга, медицинское оборудование или промежуточная продукция (полуфабрикат) любой общей категории. В ИСО выделяется четыре общие категории продукции:

- оборудование (технические средства);
- интеллектуальная продукция (средства), под которыми понимается продукт интеллектуальной деятельности, включающий в себя информацию, выраженную через средства поддержки; интеллектуальная продукция может быть как в форме программ для компьютера, так и в форме концепций, протоколов или методик;
- перерабатываемые материалы, под которыми понимается материальная продукция, получаемая путем переработки сырья в заданное состояние. Перерабатываемые материалы могут представлять собой жидкость, газ, специфические материалы, слитки, прутки или листы. Перерабатываемые

мые материалы поставляются обычно в барабанах, мешках, цистернах, баллонах, канистрах, по трубопроводам и т.д.;

- услуги.

Выходом процесса может являться материальная или не материальная продукция или природное сырье.

Требования к системам качества в соответствии со стандартами ИСО могут быть применены ко всем четырем категориям продукции. Пожалуй, важнейшим моментом ИСО является то, что требования к системам качества по существу одни и те же для всех общих категорий продукции, различаться могут лишь детали административного построения и управления системами, да терминология.

Общее руководство качеством достигается через управление процессами в организации, включающим:

- определение целей и желаемых результатов процесса;
- определение необходимых ресурсов, в том числе трудовых, для выполнения процесса;
- определение методов и средств выполнения процесса;
- управление использованием ресурсов, которые выделены для осуществления данного процесса, включая мотивацию персонала.

Одним из важнейших аспектов процессного подхода является обеспечение наглядности (прозрачности) объекта управления (организации или системы) посредством его точного, достаточного, лаконичного, удобного для восприятия и анализа описания.

Очевидно, что для сложных систем, к которым относится предприятие или организация, практически невозможно получить одно-единственное описание, пригодное для любых случаев, с которыми сталкиваются менеджеры.

Являясь многогранной по формам и содержанию представления, организация (сложная система) как совокупность взаимосвязанных компо-

нентов может быть представлены самостоятельными, законченными «проекциями», их количество определяется потребностями и задачами менеджмента.

Например, одна и та же организация может быть представлена как:

- сеть процессов, из которых состоит деятельность организации;
- совокупность и структура информации, которая создается и обрабатывается в процессе функционирования организации;
- организационная структура;
- инфраструктура (территории, здания, сооружения и т.д.).

Общепризнанно, что основным для целей общего руководства является представление объекта в виде сети процессов, определяющих его миссию. На самом деле, каждая организация или система создаются для того, чтобы что-то делать (создавать добавленную стоимость). Представление деятельности организации в виде сети процессов для менеджеров является одной из основных «проекций».

Прежде всего, предприятия должны определить свои системы и входящие в них процессы для того, чтобы можно было четко понимать, управлять и улучшать эти системы и процессы. Руководство обязано обеспечить эффективную работу и управление процессами, измерениями и данными, которые используются для установления удовлетворенности деятельностью.

Эффективный менеджмент качества через призму процессного подхода можно представить условно как совокупность двух элементов:

- хорошо структурированная (описанная) сеть процессов, определяющая деловой процесс (процессы) организации;
- постоянно реализуемые процедуры планирования, обеспечения, управления, улучшения качества в рамках каждого процесса сети процессов.

Итак, сущность процессного подхода кратко можно охарактеризовать как адекватное представление деятельности предприятия в области качества в виде сети взаимосвязанных и взаимодействующих процессов и управления процессами на основе цикла PDCA: планирование процесса, реализация процесса, контроль процесса, анализ результатов и совершенствование процесса.

Цикл Деминга - PDCA

Ключевые элементы

Планировать:

Установить необходимые цели и процессы для достижения требований потребителей и целей организации

Выполнять:

Применять процессы

Контролировать:

Проводить мониторинг и измерение процессов

Действовать:

Предпринимать действия для постоянного улучшения результативности процесса



Рисунок 4 - Цикл PDCA

1.4 Показатели оценки эффективности и результативности системы менеджмента качества

В настоящее время практически все предприятия и организации внедряют системы управления качеством по стандартам ИСО серии 9001.

После внедрения системы управления качеством появляется заинтересованность в оценке ее результативности и эффективности. Но существует и сложность этой задачи, так как оценку результативности и эффек-

тивности можно рассматривать применительно к продукции или услуге, процессу или системе в целом, а также для всей компании или структурного подразделения, рабочего места или бизнес-процесса.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 дает следующие определения:

«Результативность (п. 3.7.11) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Эффективность (п. 3.7.10) – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами».

Согласно требованиям ГОСТ И ИСО 9001 – 2015, результативность СМК необходимо: обеспечивать, анализировать, демонстрировать, постоянно улучшать и постоянно повышать. Помимо этого требуется предоставление свидетельств результативности. По существу, результативность относится к достижению целей, поставленных организацией, т.е. она по своей сути «теологична» и отражает степень реализации некоторой стратегии, а эффективность скорее относится к оценке использования ресурсов компании в ходе реализации стратегии.

В качестве основных аргументов в пользу результативности и эффективности СМК обычно высказываются следующие:

- сокращение затрат на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- увеличение доходов (увеличение доли рынка и соответствующего объема продаж, в том числе за счет оправданного повышения цен);
- улучшение управляемости компаний благодаря повышению обоснованности и оперативности принимаемых решений.

Многие специалисты полагают, что эффективность СМК следует определять, прежде всего, как экономическую эффективность путем установления связи между внедрением СМК и финансовыми показателями деятельности компаний. Интересно отметить, что разные специалисты совершенно по-разному понимают эту проблему и соответственно выбирают различные способы ее решения. Традиционные «экономисты» ищут воз-

возможности определения экономической эффективности СМК в рамках логики традиционных подходов, которые сложились в тот период, когда у нас в стране действовали многочисленные типовые методики определения экономической эффективности (капитальных вложений, новой техники, АСУ, НОТ, стандартизации и т.д.). Согласно этой логике, экономическая эффективность определяется двумя основными способами:

- экономический эффект = результаты – затраты;
- экономическая эффективность = результаты/затраты (или срок окупаемости затрат).

В настоящее время для большинства специалистов по СМК стало очевидным, что эффективность и результативность для различных заинтересованных сторон - различна, что это всегда вопрос некоторого баланса их интересов и возможного компромисса. Что считать результатом и эффектом – это, прежде всего, вопрос стратегии компании. В принципе, любые показатели могут быть использованы для оценки результативности и эффективности систем управления.

При оценке результативности СМК следует установить:

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

Первая оценка дает представление о степени положения СМК организации и степени реализации документов по планированию и осуществлению процессов жизненного цикла продукции. Анализ этой оценки производится на основе определения степени достижения установленных выходов процессов, а так же степени выполнения требований стандарта ИСО 9001:2015 и характеристик процессов. Вторая оценка характеризует степень достижения поставленных целей в области качества на различных уровнях организации, в том числе в подразделениях.

Значения выходов технологических процессов регламентируется стандартами предприятия, техническими условиями, документацией на продукцию, контрактами. Выходы бизнес-процессов управления регламен-

тируются планами качества организации подразделения, положениями о подразделениях. Характеристики технологических процессов регламентируются в технологической документации, планах качества, бизнес-процессов управления – в планах качества подразделений, положения о подразделениях.

В качестве характеристик процессов используются стоимостные, технические показатели и показатели сроков.

Для повышения эффективности и результативности детальности предприятия в целом и обеспечения повышения конкурентоспособности продукции необходимо периодически оценивать результативность СМК.

В результате оценки уточняется процессная модель организации, налаживаются взаимоотношения между процессами, определяется область для улучшения и собираются объективные данные о состоянии процесса.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001: 2015 направлен на применение «процессного подхода» при улучшении результативности СМК, поэтому определение результативности каждого из процессов, а затем их общей оценки из наиболее распространенных подходов.

В зависимости от специфики процесса и имеющихся в наличии данных, существует необходимость разработки списка показателей, которые наиболее полно могут дать характеристику состояния процесса.

Необходимо, чтобы выбранная система показателей процессов была:

- достаточно полной для адекватного оценивания результатов процессов и процедур;
- стоимость ее должна быть адекватна ценности информации;
- достаточно наглядной и простой для возможности проведения анализа и сопоставления информации.

Также существует необходимость решения вопроса о целевых значениях показателей, источниками которых являются политика и цели в области качества, стратегические планы предприятия и его подразделений.

Оценку результативности и эффективности СМК можно производить разными методами, наиболее распространенные следующие методы:

1. Сравнение запланированных Q_i план и достигнутых $Q_{iрез}$ значений выходов, характеристик, целей процессов СМК. Если с ростом значения показателя (например, дохода организации) оценка СМК возрастает, может быть принята следующая шкала сравнений Q_i план и $Q_{iрез}$ (таблица 1).

Соотношение $Q_{iрез}$ и Q_i план ($Q_{iрез}/Q_i$ план) оценка процесса

Таблица 1- Шкала сравнения $Q_{iрез}$ и Q_i план

	Качественная	Количественная (баллы)
>1,0	Отлично	10
0,8-1,0	Хорошо	8
0,5-0,8	Удовлетворительно	5
0-0,5	Неудовлетворительно	1

Если с ростом значения показателя (например, доля брака продукции) оценка СМК уменьшается, должна быть принята обратная шкала соотношения $Q_{iрез}$ и Q_i план по сравнению со шкалой в таблице 1.

Достоинствами данного метода являются объективность, простота реализации. Однако он не пригоден для показателей, для которых не ясно, что является предпочтительным: $Q_{iрез} > Q_i$ план или наоборот. Этот метод

не пригоден и для оценки показателей, которые трудно оценить количественно. Например, удовлетворенность потребителей, владельцев и т.п. этих недостатков лишен второй метод.

2. Метод экспертной балльной оценки

Экспертная балльная оценка в общем случае строится на выборе оценочных показателей, присвоении показателям определенных балльных значений; на разработке методики подсчета значения каждого показателя; на составлении шкалы оценочных баллов для каждого показателя и подсчете итоговой балльной оценки конкретного вида работ.

Для проставления баллов необходимо создать экспертные группы, а организация всех работ, в том числе подсчет баллов, возлагается на рабочую группу.

Оценку результативности СМК предлагается проводить по определенным выбранным показателям нескольких уровней.

Первый уровень включает показатель, характеризующий итоговую оценку результативности и эффективности СМК.

Второй уровень включает два показателя, формирующие итоговую оценку:

- обобщенный показатель, характеризующий степень реализации запланированной деятельности;
- обобщенный показатель, характеризующий степень достижения запланированных результатов.

Третий уровень включает показатели, формирующие обобщенные показатели, то есть показатели второго уровня. Четвертый уровень включает показатели, формирующие показатели третьего уровня (количество показателей четвертого уровня определяются самой организацией).

Учитывая обстоятельство, что оценка результативности и эффективности СМК является не единовременным процессом, который проводится

через установленные промежутки времени и результаты которого должны использоваться при рассмотрении состояния в организации процесса улучшения, желательно, чтобы оцениваемые показатели не менялись.

Оценка результативности и эффективности СМК осуществляется на основании анализа:

- результатов внутренних аудитов (проверок) СМК;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений процессов с целью проверки и/или подтверждения способности процессов достигать запланированных результатов;
- достижения результатов, установленных целями в области качества в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях;
- данных, полученных от обратной связи от потребителей;
- данных о выполнении мероприятий, разработанных по результатам предыдущей оценки результативности и эффективности СМК;
- принятых и реализованных в течение анализируемого периода предупреждающих и корректирующих действий.

Первую оценку результативности и эффективности СМК необходимо проводить только по истечении определенного периода (желательно не менее полугода с момента начала функционирования СМК). В дальнейшем оценку необходимо проводить через установленный руководством организации период (1 раз в квартал или полугодие), но не реже 1 раза в год.

Оценка результативности и эффективности СМК может осуществляться и в процессе ее анализа со стороны руководства. Также она тесно связана с проведением и результатами внутреннего аудита (проверки). При отработке процедур проведения этих двух видов деятельности должна обеспечиваться их полная взаимоувязка.

По результатам проведенных работ необходимо разработать план корректирующих мероприятий по устранению выявленных недостатков и проблем в реализации запланированной деятельности в достижении запла-

нированных результатов в области качества, что уже относится к деятельности по улучшению.

Таким образом, изучая основные положения СМК можно сделать следующие выводы:

СМК – это система, созданная на предприятии для постоянного формирования политики и целей в области качества, а так же для их достижения, целью постоянного улучшения качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

СМК состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы и ресурсы.

В процессе функционирования СМК необходимо соблюдать следующие принципы:

- принцип приоритетности социальных и экологических эффектов;
- принцип комплексного подхода;
- принцип обеспечения минимального воздействия неполноты и недостоверности имеющейся информации;
- принцип сопоставимости результатов.

Под результативностью понимаются степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а под эффективностью имеется в виду соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Экономическая эффективность согласно традиционным подходам определяется двумя основными способами

- экономический эффект = результаты-затраты;
- экономическая эффективность = результаты/затраты.

При оценке результативности СМК следует установить:

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

Оценку результативности и эффективности СМК можно производить разными методами, наиболее распространенные: метод сравнения запланированных и достигнутых значений выходов, характеристик, целей процессов СМК и метод экспертной балльной оценки.

Оценка результативности и эффективности СМК осуществляется на основании анализа:

- результатов внутренних аудитов (проверок) СМК;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений характеристик продукции с целью проверки достижения требований, предъявляемых к продукции;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений процессов с целью проверки и/или подтверждения способности процессов достигать запланированных результатов;
- достижения результатов, установленных целями в области качества в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях;
- данных, полученных по обратной связи от потребителей;
- данных о выполнении мероприятий, разработанных по результатам предыдущей оценки результативности и эффективности СМК;
- принятых и реализованных в течение анализируемого периода предупреждающих и корректирующих действий.

ГЛАВА 2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛСО»

2.1 общая характеристика ООО «АЛСО»

В 2011 г. в Челябинске появилось новое предприятие, изготавливающее стальные цельносварные шаровые краны под торговой маркой ALSO. Всего за несколько лет компания АЛСО сумела «потеснить» ряд крупных отечественных и зарубежных изготовителей шаровых кранов, реализующих свою продукцию на отечественном рынке.

Отличительной чертой шаровых кранов ALSO, кроме весьма низкой цены, стал тот факт, что данные шаровые краны можно использовать как на теплотрассах, так и на газопроводах, т.е. шаровые краны ALSO, благодаря конструктивным решениям, заложенных в них, универсальны по применению.

Стальные краны шаровые ALSO применяются в тепловых сетях, системах трубопроводов централизованного теплоснабжения и частных отопительных системах. Монтаж шаровых кранов ALSO на газопроводы систем газораспределения и газопотребления осуществляется согласно Федеральным нормам и правилам в области промышленной безопасности «Правила безопасности систем газораспределения и газопотребления».

Назначение шаровых кранов ALSO – использование в качестве запорного устройства, перекрывающего трубопровод. Универсальные шаровые краны ALSO устанавливаются на трубопроводы и сооружения на них, транспортирующих теплоноситель, неагрессивный природный газ, сжиженные углеводороды, нефтепродукты и другие жидкие и газообразные среды, по отношению к которым применяемые материалы шарового крана ALSO коррозионностойки.

Каждый шаровой кран ALSO проходит испытания на прочность и плотность водой согласно ГОСТ 21345-2005 и испытания на герметичность воздухом $P_{пр}=6кгс/см$. Время испытаний на каждый диаметр со-

гласно ГОСТ 21345-2005 и ГОСТ 9544-2015. Минимальная температура окружающей среды: -40°С для кранов из ст.20, и -60°С – для кранов из стали 09Г2С. Климатическое исполнение по ГОСТ 15150-69 «У» для кранов из ст.20, и «ХЛ» - для кранов из стали 09Г2С. Каждый кран снабжается индивидуальным паспортом.

Срок службы шарового крана ALSO- до 25 лет в зависимости от условий эксплуатации. Гарантийный срок эксплуатации и хранения шаровых кранов ALSO – 36 месяцев со дня продажи или 42 месяца с момента производства. Полный ресурс шаровых кранов ALSO – 3500 циклов «открыто-закрыто».

Разрешительные документы шаровых кранов компании ALSO:

- декларация о соответствии Таможенного союза ТС №RU.MЮ62.B.01176 до 13.10.2019г.;
- сертификат соответствия № РОСС RU.MM04.H04650 до 05.10.2019г.;
- разрешение Ростехнадзора № РРС 00-048298 до 11.07.2019г.;
- сертификат СМК № СДСГК RU.OC05.K03612 до 19.10.2020г.;
- сертификат соответствия требованиям промышленной безопасности шаровых кранов ALSO № С-РТЭ.002.ТУ.00083 до 03.09.2019г.

Управлять шаровыми кранами ALSO Вы можете как рукояткой (стандартное исполнение) или редуктором (на кранах DN 300 стоит по умолчанию), так и электроприводом (ГЗОФ, МЭОФ, AUMA и прочие, в зависимости от спецификации).

Строительная длина стандартно-проходных шаровых кранов ALSO КШ.Ф. DN 50, КШ.Ф. DN 80 и КШ.Ф. DN 100 соответствуют строительным длинам стальных задвижек 30с41нж, ЗКЛ 2, 31с31нж, ЗКЛЗ, 31с38нж, 30с41п, ЗКС, ЗВК и строительным длинам чугунных задвижек 30ч6бр, 30ч6бк, 31ч6бр, 31ч17бр, 31ч16бр, 31ч12нж, 31ч11нж и ЗКВШ, имеющим аналогичные диаметры.

Таким образом, для работы компании ALSO характерен инновационный подход, что делает ее новатором в данной сфере деятельности. Существенные инвестиции в Российское производство, новаторские решения, система менеджмента качества ИСО 9001, автоматизация процессов металлообработки, сборки и сварки шаровых кранов, 100%-ый входной контроль материалов и полуфабрикатов, использование металлообрабатывающих и сварочных станков с числовым программным управлением, а также минимизация производственных запасов позволяет обеспечить высокое качество выпускаемой продукции с максимальным классом герметичности «А» и доступную цену.

Отличительной особенностью шаровых кранов ALSO является их надежность, качество (срок эксплуатации до 30 лет) и износостойчивость (10 тыс. циклов наработки) и независимость от курсовой разницы.

Все вышеперечисленные компоненты делают компанию АЛСО одним из лидеров в сфере производства шаровых кранов.

Рассмотрим организационную структуру управления предприятия. На предприятии ООО «АЛСО» сложилась линейно-функциональная структура управления. Организационная структура управления ООО «АЛСО» в графическом виде представлена в приложении А. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности организации.

Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.

Системообразующими являются вертикальные связи, которые делятся на:

1. Основные (линейные) – посредством которых руководство осуществляет прямое управление подчиненными. Линейный руководитель определяет главные задачи в конкретный момент времени и конкретных

исполнителей. Линейные связи направлены сверху вниз и регулируются с помощью распоряжений, указов, приказов.

2. Дополнительные (функциональные) – носят совещательный характер. Посредством этих связей организационные подразделения могут давать распоряжения работникам нижестоящего уровня по вопросам своей компетенции.

Линейно-функциональная структура наиболее распространена, но ее следует использовать в небольших и средних организациях, которые производят ограниченный ассортимент продукции и работают в стабильных внешних условиях.

Достоинства (возможности):

1. Структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности.
2. Способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов.
3. Упрощает профессиональную подготовку.
4. Создает возможности для карьерного роста сотрудников.
5. Позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Недостатки:

1. Ответственность за получение прибыли ложится на руководителя предприятия.
2. Усложняется согласованность действий функциональных подразделений.
3. Замедляется процесс принятия и реализации решения.

2.2 SWOT-анализ ООО «АЛСО», проблемы и тенденции развития отрасли

В данном разделе выпускной работы проведено исследование деятельности компании ООО «АЛСО» путем проведения SWOT-анализа, который поможет выявить основные факторы внешней и внутренней среды,

которые оказывают особое влияние на деятельность компании. SWOT-анализ представлен в таблице 2, матрица SWOT в таблице 3.

Таблица 2 - SWOT-анализ ООО «АЛСО»

Потенциальные внутренние силы	Потенциальные внутренние слабости
<p>Конкурентные преимущества</p> <p>Лидер рынка/умение конкурировать</p> <p>Высокая оценка покупателями</p> <p>Продуманные функциональные стратегии</p> <p>Адекватные финансовые ресурсы</p> <p>Деятельность на рынках Казахстана и Белоруссии</p> <p>Политика импортозамещения</p>	<p>Плохое отслеживание реализации стратегии</p> <p>Недостаток квалифицированных кадров в данной отрасли</p> <p>Недостаток навыков менеджмента</p>
Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
<p>Вход на новые рынки/сегменты, в том числе страны ЕС и расширение деятельности в странах ближнего зарубежья</p> <p>Расширение номенклатуры дополняющих/сопутствующих продуктов</p> <p>Ускорение темпа роста рынка</p>	<p>Усиление позиций/приход новых конкурентов</p> <p>Рост продаж товаров-заменителей</p>

Таблица 3 Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	<p>O1. Вход на новые рынки/сегменты, в том числе страны ЕС и расширение деятельности в странах ближнего зарубежья</p> <p>O2. Расширение номенклатуры дополняющих/сопутствующих продуктов</p> <p>O3. Ускорение темпа роста рынка</p>	<p>T1. Усиление позиций/приход новых конкурентов</p> <p>T2. Рост продаж товаров заменителей</p>
Сильные стороны	Сила и возможности	Сила и угрозы
<p>S1. Конкурентные преимущества</p> <p>S2. Лидер рынка/умение конкурировать</p> <p>S3. Высокая оценка покупателей</p> <p>S4. Продуманные функциональные стратегии</p>	<p>S-O1. Освоение новых рынков, в том числе выход на рынки стран ЕС выведет компанию на лидерские позиции на мировом рынке потребления</p> <p>S-O2. Расширение номенклатуры производимых товаров привлечет большее число потребителей</p>	<p>S-T1. Увеличение продаж заменяющих товаров, пия изменении вкусов и потребностей покупателей</p> <p>S-T2. Увеличение продаж за счет предоставления продукции, ориентированной для потребительских групп с различным уровнем доходов</p>

Продолжение таблицы 3

Сильные стороны	Сила и возможности	Сила и угрозы
<p>S5. Адекватные финансовые ресурсы</p> <p>S6. Деятельность на рынках Казахстана и Белоруссии</p> <p>S7. Политика импортозамещения</p>	<p>S-O3. Реализация стратегии ускорит процесс продвижения к наилучшей стратегической группе предприятий в данном сегменте рынка</p> <p>S-O4. Адекватное использование финансовых ресурсов поможет реализовать инновационные решения и стратегию</p> <p>S-O5. Эффективный менеджмент и мотивация сотрудников поможет привлечь высококвалифицированный персонал</p>	
Слабые стороны	Слабость и возможности	Слабость и угрозы
<p>W1. Плохое отслеживание реализации стратегии</p> <p>W2. Недостаток квалифицированных кадров в данной области</p> <p>W3. Недостаток навыков менеджмента</p>	<p>W-O1. Торможение реализации стратегического решения</p> <p>W-O2. Недостаток высококвалифицированных кадров в данном сегменте производства</p>	<p>W-T1. Повышение уровня конкуренции в данном сегменте рынка</p> <p>W-T2. Ухудшение уровня жизни потребителей</p> <p>W-T3. Снижение потребительского спроса</p>

На основании проведенного SWOT анализа ООО «АЛСО» можно сделать вывод, что данная компания является лидером в своем сегменте производства стальных шаровых кранов, лидером реализации собственной продукции на региональном уровне, на всей территории РФ и рынках стран Казахстана и Белоруссии.

Основной силой данной компании является низкая конкуренция в данном сегменте рынка, а также политика импортозамещения, проводимая Правительством РФ в последние годы.

Так же особое значение придает фактор взаимодействия компании на международном уровне со странами Казахстан и Белоруссия. Это расширяет рынки сбыта готовой продукции и увеличивает прибыль компании.

Основной угрозой компании является нехватка квалифицированных кадров на рынке производства шаровых кранов.

На основании проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что основным внешним фактором, оказывающим влияние на деятельность компании стали: политическая и экономическая ситуация в стране, а также рост добычи, переработки и транспортировки нефти. К внутреннему фактору можно отнести сотрудников.

Далее рассмотрим проблемы и тенденции развития отрасли. Проведя анализ рынка производства трубопромышленной арматуры, к которому относится компания ООО «АЛСО» можно сформулировать следующие проблемы:

- нехватка квалифицированных кадров;
- высокий уровень импорта трубопромышленной продукции.

Компания ООО «АЛСО» производит стальные шаровые краны, которые относятся к сегментам трубопромышленной арматуры. Данная продукция имеет широкое применение в нефтегазовой отрасли, энергетике, водоснабжении, нефтепереработке, строительстве, коммунальном хозяйстве и др.

В настоящий момент по оценкам Министерства промышленной торговли РФ для данной отрасли характерна высокая степень импортной продукции: по данным на 2016-2017 год доля импорта составляет 30-80%.

В таблице 4 приведены прогнозные значения доли импортной продукции в РФ на 2018-2020 года по данным Министерств промышленности и торговли РФ.

Таблица 4 - Плановая доля импорта в потреблении арматуры в отрасли нефтегазового машиностроения к 2020г.

Технологическое направление (продукт, технология)	Срок реализации проектов	Доля импорта в потреблении в 2016 году, %	Максимальная плановая доля импорта в потреблении к 2020 году, %
1	2	3	4
Фонтанная арматура	2018-2020гг.	77	60
Запорная трубопроводная арматура	2016-2020гг.	30	20
Регулирующая трубопроводная арматура	2016-2020гг.	35	20
Приводная техника	2016-2020гг.	62	50
Арматура для особых сред (агрессивные среды, высокие температуры)	2016-2020гг.	67	50

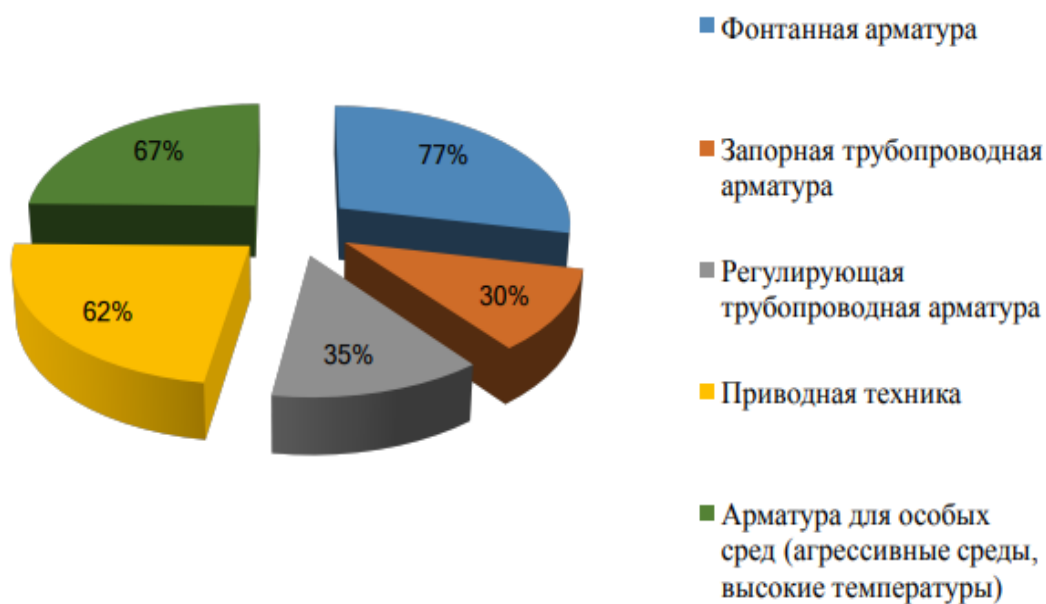


Рисунок 5 - Доля импорта в потреблении в 2016 году.



Рисунок 6 - Максимальная плановая доля импорта в потреблении к 2020 году.

На рисунках 5 и 6 представлены доля импорта в потреблении в 2015 году и максимальная плановая доля импорта к 2020 году соответственно.

С целью уменьшения импортной продукции Правительство РФ предложило три вида направления политики импортозамещения – слабая, умеренная, заметная.

В мероприятия по слабой политике входят:

- создание новых конкурентоспособных производств;
- диверсификация производства существующих предприятий на новый вид продукции;
- инвестирование в НИОКР по данным ТПА;
- повышение уровня локализации производства на территории РФ.

В мероприятия по умеренной политике входят:

- диверсификация производства существующих предприятий на новый вид продукции;
- модернизация технологий;
- системное внедрение менеджмента качества для приведения продукции к стандартам мирового рынка;
- стандартизация как средство обеспечения взаимозаменяемости элементов.

В мероприятия по заметной политике входят:

- модернизация существующих технологий производств;
- расширение производственных мощностей для увеличения объемов;
- переориентация спроса потребителя на национальную продукцию, поддержка имиджа национальных производителей, содействие в рекламе и продвижении на рынке;
- минимизация себестоимости при прочих равных условиях.

Среди российских предприятий есть компании, обладающие соответствующим опытом, производственными возможностями, кадрами, которые могли бы при поддержке государства успешно реализовывать слож-

ные импортозамещающие проекты. В их число входит компания ООО «АЛСО».

2.2 Анализ системы управления качеством на ООО «АЛСО»

Руководство по качеству является основным документом, описывающим систему менеджмента качества ООО «АЛСО», разработанную и функционирующую в соответствии с требованиями ИСО 9001:2015.

Целью Руководства по качеству является:

- описание действующей в ООО «АЛСО» СМК;
- демонстрация соответствия СМК требованиям ИСО 9001:2015;
- демонстрация способности ООО «АЛСО» выпускать продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующую обязательным требованиям;
- демонстрация механизма достижения повышения удовлетворенности потребителей, посредством эффективного применения СМК, включая процессы постоянного улучшения и обеспечения соответствия требованиям потребителей и обязательным требованиям;
- обеспечение документированной базы для проведения проверок СМК на соответствие требованиям ИСО 9001:2015 и оценки ее результативности.

Областью применения СМК является создание, обеспечение функционирования, совершенствования СМК предприятия. Руководство по качеству является основополагающим документом СМК и обязателен для всех структурных подразделений и сотрудников предприятия, осуществляющих организацию, обеспечение и проведение работ.

СМК предприятия состоит из взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, подвергаемых мониторингу, измерению, анализу и управлению с целью обеспечения постоянного улучшения качества, как отдельных процессов, так и СМК в целом.

Управление СМК позволяет устранять несоответствия, выявленные в ходе выполнения процессов и выполнения корректирующих и предупреждающих действий, и предотвратить появление этих несоответствий в дальнейшем.

Высшее руководство ООО «АЛСО» принимает необходимые меры для совершенствования СМК в соответствии с требованиями потребителей и постоянного улучшения её результативности посредством:

- обеспечения обучения персонала всех уровней с доведением до его сведения важности выполнения требований потребителей, законодательных и обязательных требований;
- разработки и доведения до персонала Политики в области качества;
- разработки и доведения до персонала Целей в области качества;
- проведение анализа функционирования СМК с оценкой её результативности;
- обеспечения необходимыми ресурсами для функционирования СМК.

Высшее руководство анализирует процессы создания продукции и поддерживающие процессы, чтобы гарантировать их результативность и эффективность, та же обеспечивает определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности.

В соответствии с целями организации – производство стальных цельносварных шаровых кранов, удовлетворяющих требованиям и ожиданиям потребителей - директором ООО «АЛСО» утверждена Политика в области качества.

«Политика в области качества» доведена до подразделений приказом директора, опубликована на информационном стенде, разъяснена на совещаниях и собраниях в трудовых коллективах.

Документальное оформление «Политики» и обеспечение подразделений предприятия копиями, осуществляет заместитель директора по качеству.

Идентификацией Политики служит дата её подписания директором.

При изменении Политика переиздается и направляется в подразделения для замены. Замену осуществляют уполномоченные по документации подразделений.

«Политика в области качества» регулярно анализируется ПДКК на постоянную пригодность и, при необходимости, актуализируется.

Действующая система менеджмента качества предприятия соответствует международным и государственным стандартам, что подтверждено сертификатом № СДСГК RU.OC05.K03612.

Система менеджмента качества охватывает всю деятельность, влияющую на обеспечение качества шаровых кранов, и направлена, прежде всего, на предупреждение несоответствий по качеству продукции.

На предприятии есть инструкция на процесс (ИП 3.1-2017) «Оценка эффективности СМК Директором предприятия», введена в действие приказом директора.

Настоящая ИП определяет порядок представления входных данных для анализа результативности системы менеджмента качества ООО «АЛ-СО» высшим руководством, критерии оценки результативности и эффективности СМК, и оформления выходных данных по результатам анализа.

Анализ результативности СМК проводится с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности, результативности и эффективности, а так же оценки возможностей для улучшения и потребности в изменениях СМК, в том числе в Политике и Целях в области качества. Он проводится не реже одного раза в год по предприятию в целом.

Ежегодно в IY кв. проводится предварительный анализ результативности СМК с использованием данных об ожидаемых результатах её функционирования для оценки потребности в изменении Политики, и разработки Целей в области качества.

Ответственность за содержание настоящей ИП и обеспечение выполнения ее требований несет уполномоченный по качеству от высшего руководства.

Стандарты позволили ООО «АЛСО» не только выполнить контрактные требования потребителей, но и заинтересовать потенциальных заказчиков, принимать участие в тендерах различного уровня.

Работоспособность СМК подтверждена аудитами потенциальных потребителей и сертифицирующих органов, что увеличивает шансы ООО «АЛСО» стать реальными поставщиками. По итогам данных аудитов получены высокие оценки, позволяющие перейти к последующим этапам работы.

Основной показатель – качество выпускаемой продукции:

- % сдачи продукции ОТК с 1 предъявления – 97,0 (в 2017г. – 95,0);
- получено рекламаций – 33, из них по вине завода изготовителя – 19 (что составляет 57,6% от общего числа поступивших рекламаций). По сравнению с 2017г. в 2018г. Количество рекламаций поступило на 40,5% меньше, а также брак, признанный по вине завода изготовителя снизился на 3,90%;
- общее количество забракованной продукции – 2773 ед., что составляет 0,21% от реализации.

Цели в области качества на 2018 год выполнены.

Обратная связь от потребителей осуществляется путем анкетирования, в которых отражаются их замечания и пожелания. Анализ удовлетворенности потребителя продукцией представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты анкетирования оценки удовлетворенности потребителей (по 5-ти бальной системе).

вопрос	ср. балл	%
Качество продукции	4,78	95,6

Продолжение таблицы 5

вопрос	ср. балл	%
Функциональные, эксплуатационные характеристики	4,67	93,4
Соответствие качества продукции ожиданиям	4,92	98,4
Полнота и достаточность сопроводительной документации	4,84	96,8
Цены на продукцию	4,37	87,4
Условия, сроки оплаты	4,73	94,6
Условия и своевременность поставки	4,73	94,6
Номенклатура выпускаемой продукции	4,25	85
Доступность информации	4,75	95
Оперативность принятия решений по требованиям	4,90	98
Сроки рассмотрения запросов заказов	4,91	98
Условия послепродажного/гарантийного обслуживания	4,82	96,4
Работа персонального менеджера	4,92	98,4
Работа менеджера по продвижению в регионе	4,67	93,4
Оценка сотрудничества в целом	4,84	96,8

Средний уровень удовлетворенности потребителей по комплексной оценке составил 94,8 баллов из 100 возможных.

Возросли средние оценки удовлетворенности по всем оцениваемым при анкетировании показателям.

Согласно требованиям ИП 3.1-2017 «Оценка эффективности СМК директором предприятия» разработана и утверждена программа доработки СМК на основе положений стандартов ГОСТ Р ИСО 9001:2015 на 2019 год.

2.4 Оценка эффективности и результативности системы менеджмента качества ООО «АЛСО»

Вопросы результативности и эффективности внедрения систем менеджмента качества остаются актуальными с момента начала широкомасштабного использования стандартов ИСО серии 9000, т. е. более 15 лет. В стандарте ИСО под термином «результативность» определяется степень достижения запланированных результатов, а под эффективностью понимается соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

Проанализируем эффективность и результативность СМК по данным анализа (отчета) результативности системы менеджмента качества за 2016 (приложение Б) и 2017 (приложение В) года по ООО «АЛСО».

Был проведен анализ выполнения требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9001 по результатам внутренних аудитов с октября 2014 г. по март 2015 г. и за 2016 г., представленный на рисунках 7 и 8.

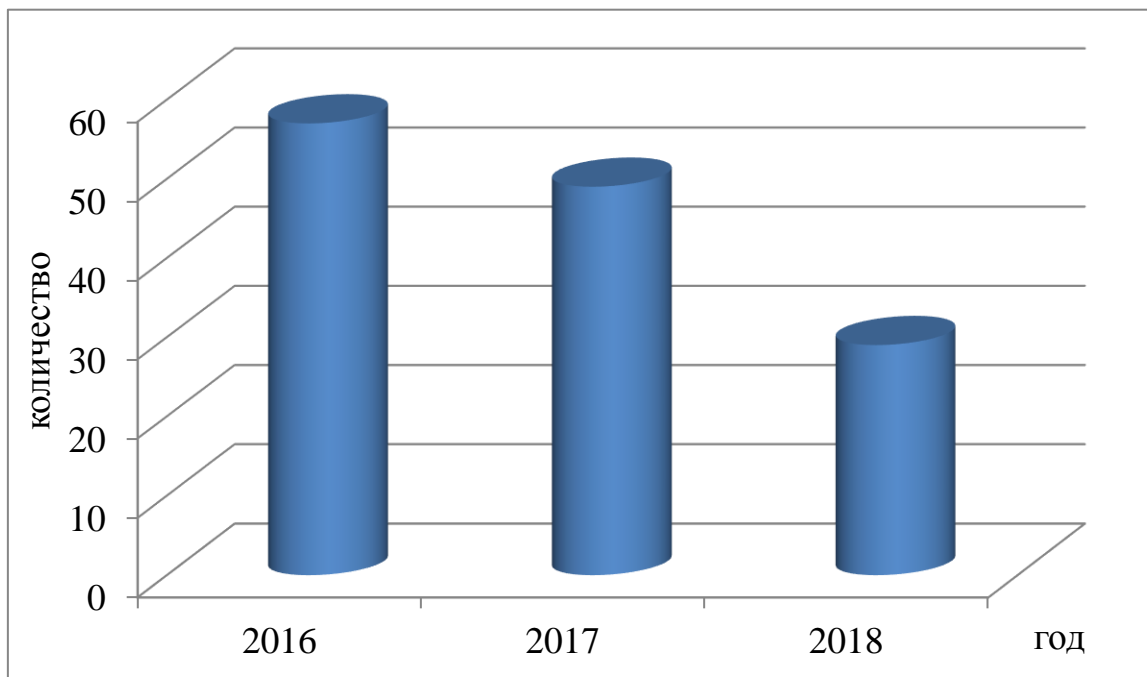


Рисунок 7 - Общее количество несоответствий.

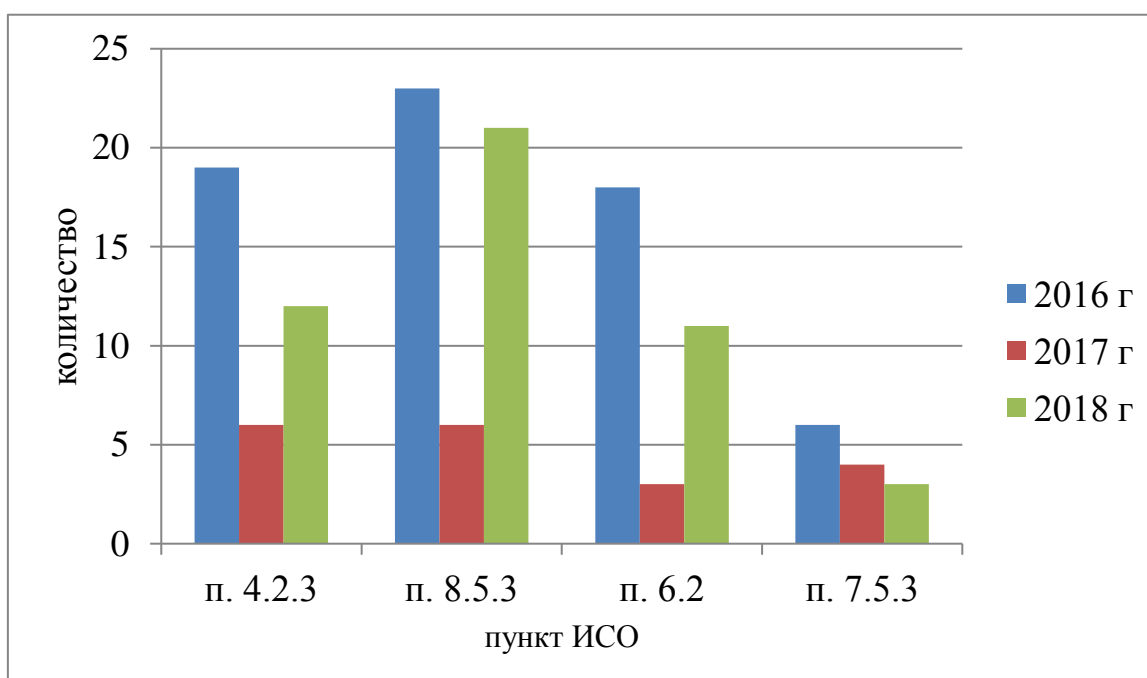


Рисунок 8 - Диаграмма распределения несоответствий по пунктам требований стандартов.

Диаграмма распределения несоответствий по пунктам требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9001, представленная на рисунке 8, выявляет, что наибольшее количество несоответствий приходится на пункты:

- 4.2.3 «Управление документацией» (типичное несоответствие – не актуализированный перечень документов, по которым работает подразделение);
- 8.5.3 «Корректирующие действия» (в 2016 году записывались в отчет о внутренних аудитах уведомления. Протокол несоответствий не составлялся);
- раздел 6.2 «Человеческие ресурсы» (переработка должностных инструкций и положений о подразделениях);
- 7.5.3 «Идентификация и прослеживаемость продукции».

Анализ выполнения требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9001 по результатам проведенных внутренних аудитов за 2018 год (таблица 6).

Таблица 6 - Количество выявленных несоответствий и выполнение корректирующих действий по ним.

Структурное подразделение	Выявлено несоответствий		Корректирующие действия		
	общее кол-во	значительные	исправлено	исправлено частично	не исправлено
КТО	7	4	2	1	4
Отдел снабжения	5	3	1	3	1
Служба главного энергетика	3	-	-	1	2
Заготовительный участок	8	7	2	4	2
Сборочный участок	2	2	1	1	-
ОТК	3	2	3	-	-

Наибольшее количество несоответствий приходится на пункты:

- 6.2.2 «Человеческие ресурсы» (компетентность, подготовка и осведомленность персонала);
- 7.5.1 «Управление производством и обслуживанием» (разработка актуальных должностных и рабочих инструкций, положений о подразделениях);

- 7.5.3 «Идентификация и прослеживаемость продукции» (обеспечение мерной тарой не в полном объеме, заполнение и сохранность маршрутных листов).

В подразделениях есть протоколы несоответствий, где отражены корректирующие действия, которые были выполнены (не в полном объеме) в установленные сроки.

На рисунке 9 представлены результаты мониторинга выполнения корректирующих действий, из которых видно, что подразделения не исполняют обязательства по выполнению корректирующих действий.

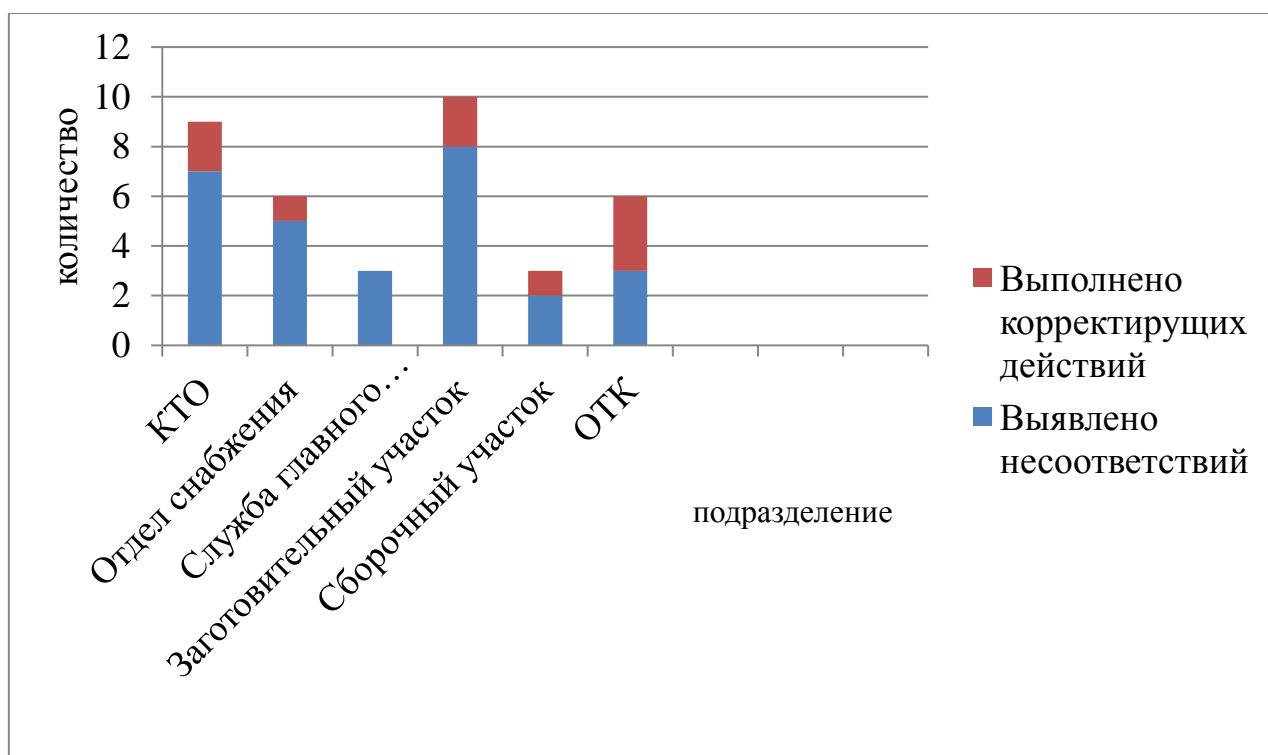


Рисунок 9 - Выполнено корректирующих действий.

Из представленных данных видно, что снижение результативности на ООО «АЛСО» заключается в компетентности рабочего персонала, но самое главное неисполнении (либо не в полном объеме) корректирующих действий.

По сравнению с 2017г. в 2018г. количество рекламаций поступило на 40,5% меньше, а также брак, признанный по вине завода изготовителя снизился на 3,90%.

Общее количество забракованной продукции – 2773 ед., что составляет 0,21% от реализации (допустимый процент брака равен 2%).

Анализ данных о функционировании производственных процессов показал, что в 2018 году новых производственных процессов не разработано.

Изменения в ТУ были внесены только по замечанию аудитора ООО ОС «ОСИЦ».

Для сравнения в 2017 году разработаны и согласованы пять технологических процессов:

- сборка кранов шаровых Ду 300/300...500/390;
- изготовление горловин для кранов Ду 350/300...500/390;
- изготовление кольцо опорное для кранов Ду 350/300...500/390;
- изготовление корпуса для кранов Ду 350/300...500/390;
- изготовление патрубков для кранов Ду 350/300...500/390.

Вместе с тем, эффективность экономической системы зависит от эффективности производства. Для ее измерения используются показатели производительности труда, фондоотдачи, рентабельности, окупаемости и др. С их помощью сопоставляются различные варианты развития производства, решения его структурных проблем.

Экономически эффективным принято считать такой способ производства, при котором фирма не может увеличить выпуск продукции без увеличения расходов на ресурсы и одновременно не может обеспечить тот же объем выпуска, используя меньшее количество ресурсов одного типа и не увеличивая при этом затраты на другие ресурсы. Эффективность предприятия характеризуется производством товара или услуги с наименьшими издержками.

Она выражается в его способности производить максимальный объем продукции приемлемого качества с минимальными затратами и продавать эту продукцию с наименьшими издержками. Экономическая эффективность предприятия, на микроэкономическом уровне это также отношение произведенного продукта (объем продаж компании) к затратам (труд, сырьё, капитал) минус единица.

В таблице 7 отражены основные показатели деятельности ООО «АЛСО». (Это выручка от продажи продукции, товаров, работ, услуг, себестоимость проданных товаров, прибыль от продаж, рентабельность продаж).

Таблица 7 - Показатели деятельности ООО «АЛСО»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение, +/-		Отклонение, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка, тыс. руб.	25020 2	29223 7	37332 6	42035	81089	16,8	27,7
Себестоимость продаж, тыс. руб	20447 8	23555 3	30701 1	31075	71458	15,2	30,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	34830	44816	48294	9986	3478	28,7	7,8
Рентабельность продаж, %	13,9	15,3	12,9	1,4	-2,4	-	-

Из таблицы видно, что в период 2016 - 2017 года произошло улучшение финансового положения по всем статьям показателей. Так выручка

увеличилась в 2017 году на 42035 тыс. рублей или на 16,8%, это в свою очередь отразилось на прибыли от продаж, она возросла на 9986 тыс.руб или на 28,7% по сравнению с предыдущим годом. Себестоимость продаж увеличилась на 31075 тыс. руб. ли на 15,2%. Увеличение себестоимости не привело к снижению рентабельности к концу 2017 года, а наоборот, рентабельность продаж увеличилась на 1,4%.

Второй рассматриваемый период 2017 - 2018 года показал, что рост себестоимости продаж в процентах выше роста выручки и роста прибыли, так, себестоимость продаж выросла на 30 % или на 71458 тыс.руб., рост выручки составил 27.7% или 81089ты.руб., а рост прибыли от продаж, всего лишь, 7,8% в 2018 году относительно 2017 года. Такая динамика привела к снижению рентабельности продаж на 2.4%, на конец 2018 года она составила 12,9%. Из вышесказанного можно сделать вывод, что предприятие имеет высокие затраты на производство продукции.

Проводимый анализ по финансовым и экономическим показателям позволяет нам сделать вывод о том, что СМК, проводимая на предприятии, не обеспечивает необходимые условия для повышения экономической эффективности деятельности предприятия. Скорее всего повышение квалификации ответственных за СМК предприятия поможет совершенствовать процессы производства и достичь более оптимальных технико-экономических и финансовых результатов в деятельности предприятия.

ГЛАВА 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛСО»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности деятельности ООО «АЛСО»

Повышение эффективности СМК ООО «АЛСО», можно осуществить за счет следующих мероприятий:

- поддерживать стандарты предприятия в рабочем состоянии, регулярно проводить актуализацию и вносить изменения;
- при проведении внутренних аудитов исполнять требования СТО.06-2017 в части заполнения приложений;
- руководителям процессов своевременно выполнять корректирующие и предупреждающие действия по несоответствиям, выявленным в процессе проведения внутренних аудитов;
- регулярно проводить проверку средств измерений, для поддержания надлежащего состояния и своевременную отправку СИ на ремонт и поверку;
- при заключении контрактов представлять записи результатов анализа требований, относящихся к продукции;
- составить программы обучения сотрудников;
- осуществлять подбор кадров согласно заявкам начальников подразделений;
- для устранения причин потенциальных несоответствий необходимо проводить обязательный анализ процессов и операций, влияющих на качество продукции, разрешений на отклонения от требований конструкторской и технологической документации, протоколов испытаний, входного контроля материалов (в том числе сварочных) и комплектующих изделий, информации о качестве от потребителя, в том числе рекламаций.

На основе анализа разрабатывать предупреждающие действия в соответствии с СТО.05-2017.

Выходные данные анализа со стороны руководства включают решения и действия, относящиеся к повышению результативности СМК и ее процессов:

- повышать результативность СМК посредством выполнения Политики и Целей в области качества на основе результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий;
- проводить оценку пригодности организационной структуры предприятия;
- проводить обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия;
- проведение обучающих семинаров СМК для руководителей процессов.

Улучшению продукции согласно требованиям потребителя:

- своевременно выделять средства для приобретения технологической оснастки, средств измерений и нормативной документации, для проведения поверки средств измерений в Центре стандартизации, метрологии и сертификации, для проведения планово-предупредительного ремонта оборудования;
- проводить верификацию конструкторских разработок;
- рассматривать возможности расширения номенклатуры выпускаемой продукции.

Потребности в ресурсах:

- совершенствовать производственную базу предприятия;
- отделу снабжения своевременно и в требуемом количестве обеспечивать необходимыми материалами производственные подразделения.

Повышение финансового состояния ООО «АЛСО», т.е. увеличение эффективности деятельности предприятия, можно осуществить за счет следующих мероприятий.

1. Снижение производственных запасов и кредиторской задолженности.
2. Уменьшение дебиторской задолженности.
3. Снижение затрат на производство продукции, путем внедрения энергосберегающих технологий.
4. Повышение квалификации сотрудников и установка автоматизированной системы управления запасами.

3.2 Пути повышения эффективности системы менеджмента качества

Жесткая экономия средств, трудовых и материальных ресурсов во всех сферах деятельности не могла не сказаться на деятельности, связанной с разработкой, внедрением, сертификацией и функционированием СМК.

Вопросы «зачем нужны СМК и что они дают» становятся дежурными и постоянными. Известные простые ответы - «для лицензирования», «для конкурсных торгов», «для рекламы» - теперь становятся недостаточными для руководителей предприятий. От них все чаще приходится слышать, что СМК - затратный механизм, не окупающий вложенных средств и не помогающий в управлении предприятием.

Предотвратить мрачные прогнозы можно только общей профессиональной деятельностью во всех возможных направлениях по повышению эффективности СМК, достижению их окупаемости.

В эту деятельность должны быть вовлечены, прежде всего, следующие специалисты и организации:

- педагоги, специализирующиеся на обучении менеджменту качества, органы по обучению и сертификации персонала (экспертов и аудиторов);
- специалисты, оказывающие консультационные услуги, и консультационные организации;

- эксперты, аудиторы и органы по сертификации;
- персонал предприятий и организаций, отвечающий за функционирование СМК.

Каждое из этих направлений деятельности способно внести свой вклад в реальное повышение эффективности СМК.

Рассмотрим повышение эффективности СМК при обучении персонала. Существующие в настоящее время программы обучения совершенно не предусматривают две важнейшие темы, которые могли бы при их использовании дать возможность постоянно повышать эффективность СМК. Это: теория управления (менеджмента качества) объектами, в том числе СМК, процессами, оборудованием, персоналом, функциональной деятельностью; методы повышения эффективности СМК и ее процессов.

Что касается методов повышения эффективности СМК и ее процессов, то этот вопрос гораздо сложнее из-за разнообразия и конкретики управляемых объектов. Однако если данную тематику включать в программы обучения, то со временем у лекторов наберется конкретный материал, который окажется интересным и бесценным для всех обучаемых.

При разработке и внедрении СМК надо четко понимать, что есть два уровня работ:

- разработка и внедрение системы обеспечения качества;
- разработка и внедрение системы управления качеством.

Следует помнить, что на стадии разработки и внедрения системы обеспечения качества ведение ненужных, излишних процедур наносит реальный ущерб предприятию и не может быть органично воспринято его сотрудниками.

Гораздо сложнее дело обстоит при разработке и внедрении системы управления качеством. Процедуры системы управления качеством плохо поддаются документированию, так как требуют постоянного творчества,

адаптации к конкретным условиям, к персоналу. Возможно документирование только общих требований.

Кроме того, почти всегда (за редкими исключениями) управление качеством, требуемое стандартом ИСО, является для сотрудников предприятия новинкой.

Успеха при внедрении системы управления можно достичь только в том случае, если сотрудники не только поймут систему, но и воспримут ее как необходимую.

Такого понимания можно добиться доказательным путем с применением конкретных цифр, характеризующих результативность и эффективность внедряемых процедур управления.

При этом трудности окупаются с лихвой, так как только реальное внедрение системы управления позволяет сделать СМК эффективной и самокупаемой.

Подведение итогов деятельности ООО «АЛСО» за год позволяет провести следующую программу работ по совершенствованию и поддержанию функционирования и эффективности СМК:

- составить Программу обеспечения качества предприятия и Программу внутренних аудитов на следующий год;
- составить Программы обеспечения качества для всех подразделений;
- руководству и специалистам изучить несоответствия, выявленные в процессе внутренних аудитов и принять меры к их устранению;
- составить график проверки оборудования на технологическую точность и согласовывать согласно пункту ГОСТ Р ИСО9001; РД 24.022.09-87;
- своевременно проводить корректирующие и предупреждающие действия (по результатам внутренних аудитов была отмечена неравномерность принятия этих действий: наибольшее количество как предупрежда-

ющих, так и корректирующих действий принимается перед проведением очередного аудита СМК);

- ежегодно актуализировать организационную структуру предприятия;
- составить графики обучения в подразделениях и аттестации работников на год;
- составить диаграмму Исикавы для выявления проблемных процессов и причин их появления.

Достижение результативности СМК возможно при выполнении Целей (приложение Г) и Политики (приложение Д) в области качества.

Для повышения эффективности СМК, должны быть вовлечены, прежде всего, следующие специалисты и организации:

- педагоги, специализирующиеся на обучении менеджменту качества, органы по обучению и сертификации персонала (экспертов и аудиторов);
- специалисты, оказывающие консультационные услуги, и консультационные организации;
- эксперты, аудиторы и органы по сертификации;
- персонал предприятий и организаций, отвечающий за функционирование СМК.

Успеха при внедрении системы управления можно достичь только в том случае, если сотрудники не только поймут систему, но и воспримут ее как необходимую. Такого понимания можно добиться доказательным путем с применением конкретных цифр, характеризующих результативность и эффективность внедряемых процедур управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы.

СМК - это система, созданная на предприятии для постоянного формирования политики и целей в области качества, а так же для достижения этих целей с целью постоянного улучшения качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

СМК состоит из следующих элементов: организация, процессы, документы и ресурсы.

В процессе функционирования СМК необходимо соблюдать следующие принципы:

- принцип приоритетности социальных и экологических эффектов;
- принцип комплексного подхода;
- принцип обеспечения минимального воздействия неполноты и недовольности имеющейся информации;
- принцип сопоставимости результатов.

Под результативностью понимаются степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а под эффективностью имеется в виду соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами».

Оценку результативности и эффективности СМК можно производить различными методами, наиболее распространенные метод сравнения запланированных и достигнутых значений выходов, характеристик, целей процессов СМК и метод экспертной бальной оценки.

Оценка результативности и эффективности СМК осуществляется на основании анализа:

- результатов внутренних аудитов (проверок) СМК;

- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений характеристик продукции с целью проверки достижения требований, предъявляемых к продукции;
- данных (записей), полученных в результате мониторинга и измерений процессов с целью проверки и/или подтверждения способности процессов достигать запланированных результатов;
- достижения результатов, установленных целями в области качества в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях;
- данных, полученных по обратной связи от потребителей;
- данных о выполнении мероприятий, разработанных по результатам предыдущей оценки результативности и эффективности СМК;
- принятых и реализованных в течение анализируемого периода предупреждающих и корректирующих действий.

Анализ состояния работы СМК позволил выделить следующие причины их низкой результативности и эффективности:

- некорректная постановка целей;
- внутренние факторы, влияющие на результативность и эффективность СМК;
- ошибки при построении СМК на предприятии;
- внешние факторы, воздействующие на функционирование СМК.

Исследуемое предприятие ООО «АЛСО» появилось в городе Челябинске в 2011 году, базируется оно на изготовлении стальных цельносварных шаровых кранов. На основании проведенного анализа, можно сделать вывод, что компания является лидером в своем сегменте производства стальных шаровых 75 кранов, лидером реализации собственной продукции на региональном уровне, на всей территории РФ и рынках стран Казахстана и Белоруссии.

Основной силой ООО «АЛСО» является низкая конкуренция в данном сегменте рынка, а также политика импортозамещения, проводимая Правительством РФ в последние годы.

Анализ деятельности ООО «АЛСО» показал, что целью производственной деятельности предприятия является выпуск шаровых кранов, соответствующих обязательным требованиям и удовлетворяющих требования и ожидания потребителей, высшая же цель - повышение удовлетворенности потребителей.

Анализ по финансовым и экономическим показателям позволяет нам сделать вывод о том, что СМК, проводимая на предприятии, не обеспечивает необходимые условия для повышения экономической эффективности деятельности предприятия.

Для повышения эффективности СМК, должны быть вовлечены, прежде всего, следующие специалисты и организации:

- педагоги, специализирующиеся на обучении менеджменту качества, органы по обучению и сертификации персонала (экспертов и аудиторов);
- специалисты, оказывающие консультационные услуги, и консультационные организации;
- эксперты, аудиторы и органы по сертификации;
- персонал предприятий и организаций, отвечающий за функционирование СМК.

Подведение итогов деятельности ООО «АЛСО» за год позволяет провести следующую программу работ по совершенствованию и поддержанию функционирования и эффективности СМК:

- составить Программу обеспечения качества предприятия и Программу внутренних аудитов на следующий год;
- составить Программы обеспечения качества для всех подразделений;
- руководству и специалистам изучить несоответствия, выявленные в процессе внутренних аудитов и принять меры к их устранению;

- составить график проверки оборудования на технологическую точность и согласовывать согласно пункту ГОСТ Р ИСО9001; РД 24.022.09-87;
- своевременно проводить корректирующие и предупреждающие действия (по результатам внутренних аудитов была отмечена неравномерность принятия этих действий: наибольшее количество как предупреждающих, так и корректирующих действий принимается перед проведением очередного аудита СМК);
 - ежегодно актуализировать организационную структуру предприятия;
 - составить графики обучения в подразделениях и аттестации работников на год;
 - составить диаграмму Исикавы для выявления проблемных процессов и причин их появления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков, А.П. Управление качеством: учебное пособие/ А.П. Агарков. – М.: Дашков и К, 2007. – 168 с.
2. Азгальдов, Г.Г. О квалитметрии: книга/ Г.Г. Азгальдов, Э.П. Райхман. – М.: Изд-во стандартов,1973. – 172 с.
3. Аристов, О.В. Управление качеством: учебное пособие/ О.В.Аристов. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 240 с.
4. Басовский, Л.Е. Управление качеством: учебник/ Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 252 с.
5. Горбашко, Е.А. Управление качеством: учебное пособие/ Е.А.Горбашко. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
6. ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения.
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.
8. ГОСТ ISO 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
9. ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества.
10. Дремина, М.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: монография/ М.А. Дремина, В.А. Коннов, А.А. Станкин. – СПб.: Издательство «Лань», 2015. – 304 с.
11. Дробышева, В.В. Развитие системы менеджмента качества жизни: теория, методология, практика: монография/ В.В.Дробышева, Б.И.Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 88 с.
12. Официальный сайт ООО «АЛСО». – info@alsoarm.ru, www.alsoarm.ru
13. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебное пособие/ М.М.Кане, Б.В.Иванов. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 638 с.

15. Конти, Т. Самооценка в организации/ Тито Конти; пер. с англ. И.Н.Рыбакова при участии Г.Е.Герасимовой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – 308с.
16. Кондо, Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития/ Йосио Кондо; пер. с англ. Е.П.Марковой, И.П. Рыбакова. – Н.Новгород.: СМЦ «Приоритет», 2002. – 252 с.
17. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях: книга/ В.А. Лapidус. – М.: ОАО «Типография Новости», 2013. – 432 с.
18. Маслов, Д.В. Форум Деминга: стратегия качества для России: коллективная монография/ Ю.П.Адлер, Д.В.Маслов, И.Г.Назаров и другие. – Астрахань.: Издательский Дом «Астраханский университет», 2011. - 256 с.
19. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие/ П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М.; Новосибирск: НГАЭ и У, 2005. – 312 с.
20. Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции: учебник/ Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. – М.: Дашков и К, 2013. – 336 с.
21. Николаева, М.А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: учебник для вузов/ М.А. Николаева. – М.: НОРМА, 2000. – 283 с.
22. Никифоров, А.Д. Управление качеством: учебник для вузов/ А.Д. Никифоров. – М.: Дрофа, 2012. – 720 с.
23. Попов, А.А. Система менеджмента качества: теория и методология: монография/А.А.Попов, Е.А.Попов, М.В.Колмыкова, С.П.Спиридонов. – Тамбов.: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2010. –120 с.
24. Протасова, Л.Г. Управление качеством в сфере услуг: монография/ Л.Г.Протасова, О.В. Плиски. – Екатеринбург.: Изд-во Урал.гос.экон.ун-та, 2010. – 176 с.
25. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов: книга/ В.В.Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

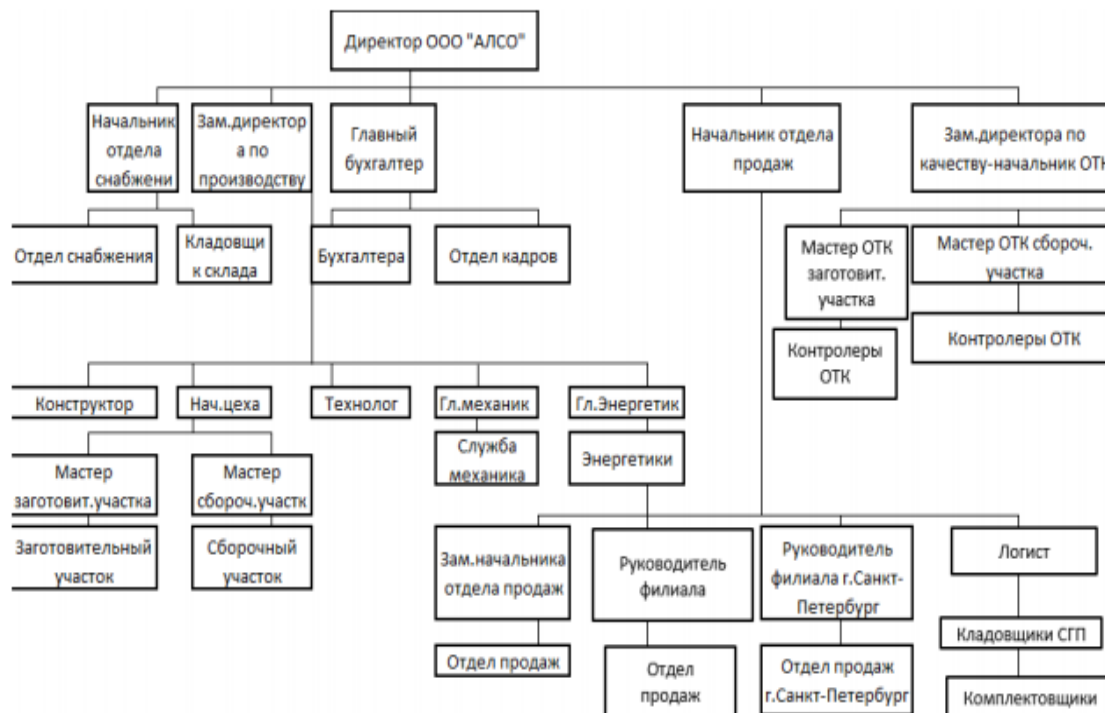
26. Репин, В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация: книга/ В.В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с
27. Рогожин, М.Ю. Организация кадровой работы предприятия: учебно-практическое пособие/ М.Ю. Рогожин – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 240 с.
28. Ручинская, Н.А. Системы менеджмента качества/ учебное пособие/ Н.А.Ручинская, А.С.Лимарев, С.А. Левандовский. – Магнитогорск.: ФГБОУВПО «МГТУ», 2011. – 166 с.
29. Салимова, Т.А. История управления качеством: учебное пособие/ Т.А. Салимова, Н.Ж. Витолкина. – М.: Кно Рус, 2005. – 250 с.
30. Сильвестров, Ю.Г. Системы менеджмента качества. История развития: учебное пособие/ Ю.Г.Сильвестров, Н.Н. Малушин. – Новокузнецк.: СибГИУ, 2005. – 152 с.
31. Самсонова, М.В. Управление документацией системы менеджмента качества: Учебное пособие/ М.В. Самсонова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 122 с.
32. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 – ФЗ.
33. Феоктистов, А.В. Система менеджмента качества организации: разработка, внедрение и улучшение: учеб. – наглядное пособие/ А.В. Феоктистов, И.Ю. Кольчурина, Ю.Г. Сильвестров, Т.А. Волкова. – Новокузнецк.: СибГИУ. 2011. – 340 с.
34. Шекшня, С. .В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 336 с.
35. Шкарина, Т.Ю. Системы менеджмента качества: учебное пособие/ Т.Ю Шкарина, Е.В.Капинус. – Владивосток.: Изд. Дом Дальневост. федерал. унта, 2013. – 225 с.
36. Шевчук, Д.А. Управление качеством: учебник/ Д.А.Шевчук. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. – 216 с.

37. Шичков, Н.А. Методы разработки, внедрения на предприятии и подготовки к сертификации Системы Менеджмента Качества на основе МС ИСО 9001:2000: учебное пособие/ Н.А. Шичков. – СПб.: Учебно-методический центр «Регистр – Консалдинг», 2004. – 68 с.
38. Эванс, Д. Управление качеством/ Джеймс Эванс; пер.с англ. Э.М.Короткова. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 637 с.
40. Янчевский, В.Г. Теория системного менеджмента: учебник/ П. В. Журавлев, Р. Ф. Седегов, В. Г. Янчевский. – М.: Издательство Экзамен, 2002. – 512 с.
39. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент/ Л.Е. Басовский. – Москва: НИКО-ЦЕНТР, 2014. – 289 с.
40. Бороненко, С.А. Управленческий анализ/ С.А. Бороненко. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 384 с.
41. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: выбор оптимального решения/ М.А. Вахрушина. – Москва: Омега-Л, 2015. – 150 с.
42. Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия/ М.А. Вахрушина. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 364 с.
43. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Т.А. Комиссарова. – Москва: Дело, 2013. – 411 с.
44. Лисина, Ю.Ю. Пути повышения эффективности деятельности предприятия// Новые технологии. – 2015. - № 1. – С. 17-23.
45. Шадрин, А.Д. О причинах низкой эффективности применения ИСО 9000// Стандарты и качество. - № 2. – 2009. – 48 с.
46. Бережная, Е.В. Резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия// КОНЦЕПТ. – 2015. - № 3. – С. 2-7.
47. Жемчугов, А.М. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика// Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - № 1. – С.13-17.

48. Приказ Минпромторга России №645 от 31 марта 2015г. Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в отрасли нефтегазового машиностроения Российской федерации (с изменениями на 7 июня 2016 года).
49. Феоктистов, А.В. Система менеджмента качества организации: разработка, внедрение и улучшение: учеб. – наглядное пособие/ А.В. Феоктистов, И.Ю. Кольчурина, Ю.Г. Сильвестров, Т.А. Волкова.– Новокузнецк.: СибГИУ. 2011. – 340 с.
50. Прохоров, Ю.К. Управление качеством: учебное пособие/ Ю.К. Прохоров. – СПб.: СПбГУИТМО, 2007. – 144 с.
51. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: учебное пособие/ С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
52. Берновский, Ю.Н. Стандарты и качество продукции: учебное пособие/ Ю.Н. Берновский. – Форум, ИНФРА-М, 2016. – 356 с.
53. Овчинников, В.В. Менеджмент качества: учебное пособие для проектных семинаров «Международная сертификация систем менеджмента качества»/ В.В. Овчинников. – М.: Институт экономических стратегий, 2009. – 136 с.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «АЛСО»



Приложение Б

УТВЕРЖДАЮ
Директор ООО «АЛСО»

Рысенко Д.И. _____

_____» _____ 2017 г.

Анализ (отчет) результативности системы менеджмента качества за 2017 год.

Настоящий отчет является обобщением данных за 2017 год, необходимых для анализа результативности системы менеджмента качества (СМК).

Входные данные для анализа результативности СМК включают:

- результаты внутренних аудитов (проверок);
- обратную связь от потребителей;
- функционирование процессов и соответствие продукции;
- статус предупреждающих и корректирующих действий;
- изменения, которые могли бы повлиять на СМК;
- рекомендации по улучшению;
- результаты оценки результативности процессов;
- сведения о работе поставщиков;
- другие факторы, которые могут воздействовать на организацию;
- результаты внутренних аудитов (проверок).

В соответствии с программой внутренних аудитов в 2017 году были проверены все подразделения.

Внутренние аудиты (проверки) проводились с целью установления того, что СМК предприятия:

- соответствует требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и документации СМК предприятия;
- поддерживается в рабочем состоянии.

По результатам аудитов оформлены отчеты и протоколы несоответствий.

Несоответствия (12 – значительные), выявленные при внешнем аудите экспертом ООО ОС «ОСИЦ», устранены, в сроки, указанные в «Плане корректирующих действий по устранению несоответствий».

Был проведен анализ выполнения требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9001 по результатам внутренних аудитов с октября 2015 г. по март 2016 г. и за 2017 г., представленный на рисунках 1 и 2.

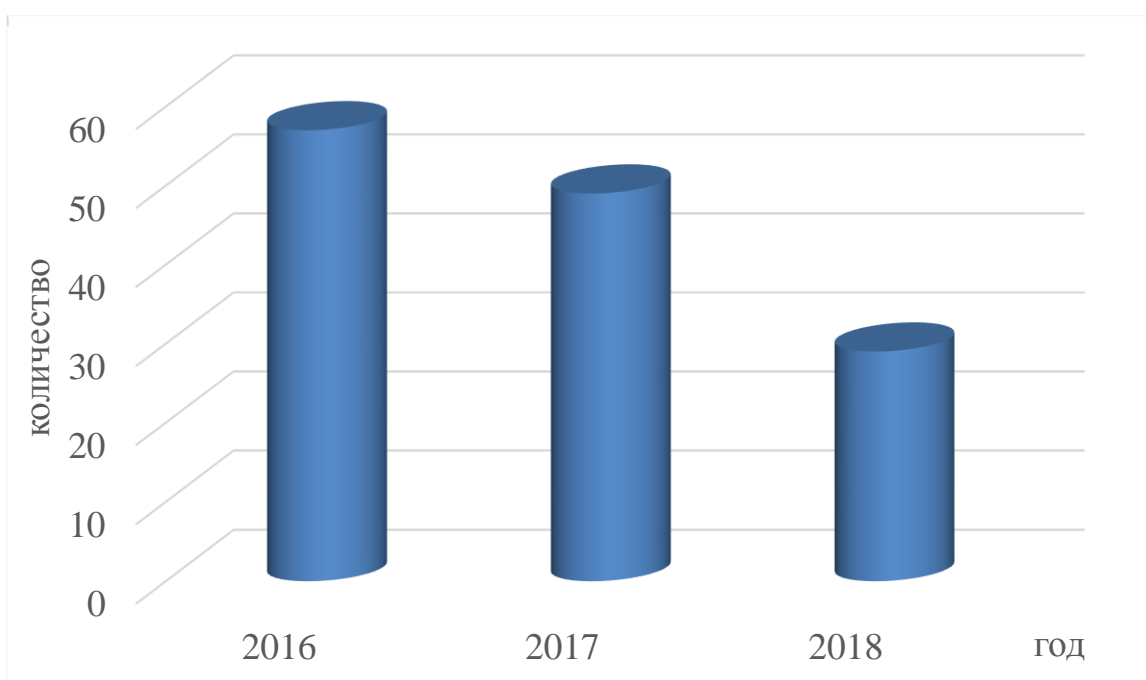


Рисунок 1 – Общее количество несоответствий.

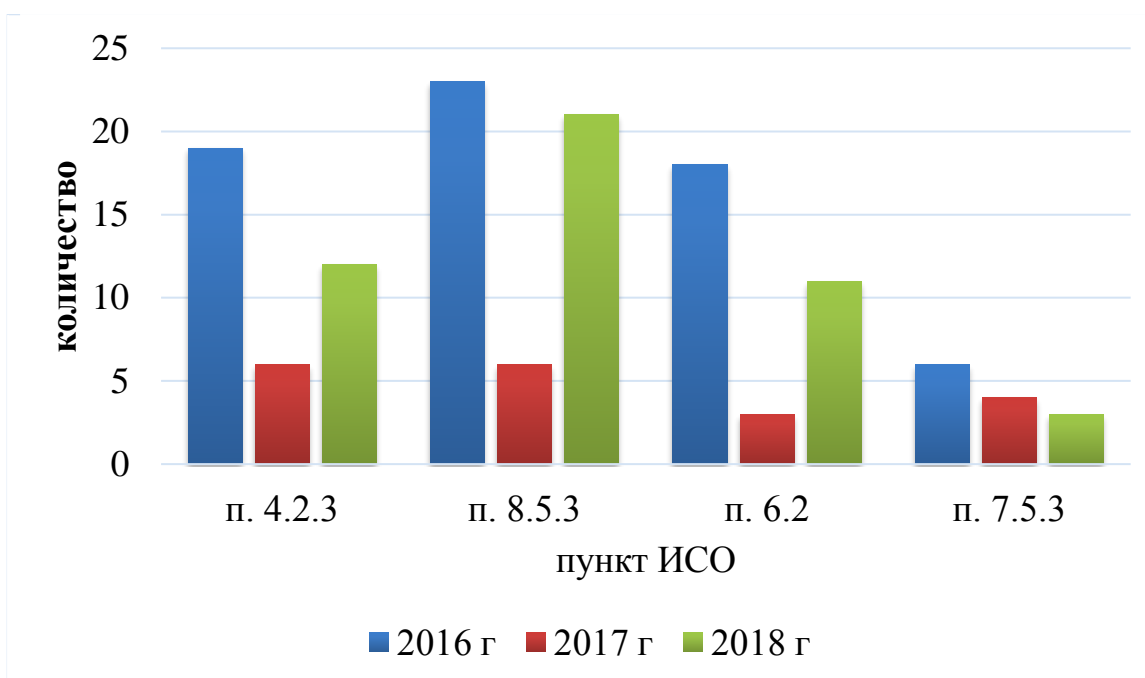


Рисунок 2 – Диаграмма распределения несоответствий по пунктам требований стандартов.

Диаграмма распределения несоответствий по пунктам требований стандартов ГОСТ Р ИСО9001, представленная на рисунке 2, выявляет, что наибольшее количество несоответствий приходится на пункты:

- 4.2.3 «Управление документацией» (типичное несоответствие – не актуализированный перечень документов, по которым работает подразделение);
- 8.5.3 «Корректирующие действия» (в 2017 году записывались в отчет о внутренних аудитах уведомления. Протокол несоответствий не составлялся);
- раздел 6.2 «Человеческие ресурсы» (переработка должностных инструкций и положений о подразделениях).
- 7.5.3 «Идентификация и прослеживаемость продукции».

Обратная связь от потребителей.

Обратная связь от потребителей осуществляется путем анкетирования, в которых отражаются замечания и пожелания потребителей.

Представители предприятия регулярно командированы к потребителям для

решения текущих вопросов.

При наличии рекламаций работа проводится в соответствии с СТО.13-2014 «Функционирование процессов и соответствие продукции».

Анализ данных о производственных процессах показал следующее:

- разработаны и согласованы пять технологических процессов:
- сборка кранов шаровых Ду 300/300...500/390;
- изготовление горловин для кранов Ду 350/300...500/390;
- изготовление кольцо опорное для кранов Ду 350/300-500/390;
- изготовление корпуса для кранов Ду 350/300...500/390;
- изготовление патрубков для кранов Ду 350/300...500/390.

В соответствии с требованиями пункта 5.6.2.1 ГОСТ Р ИСО 9001 проведен анализ качества выпускаемой продукции:

- возвраты по входному контролю материалов, комплектующих – 4 случая;
- % сдачи продукции ОТК с 1 предъявления – 95,0
- оформлено разрешений на отступление от конструкторской документации – 1 (вина поставщика);
- получено рекламаций – 78, из них по вине завода изготовителя – 48.

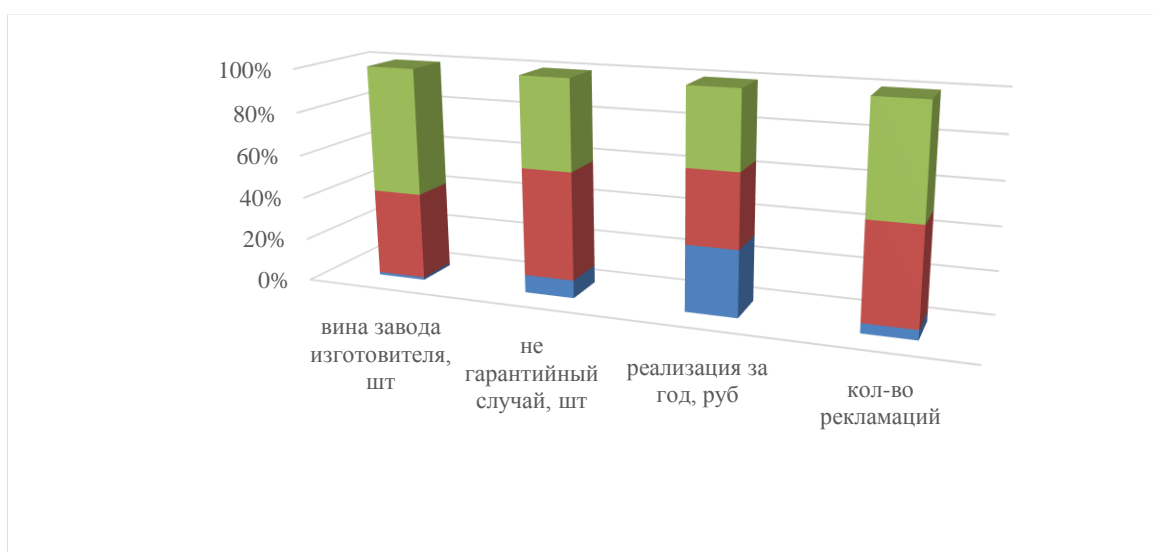


Рисунок 3 – Общее кол-во рекламаций (%)

Метрологическое обеспечение должно не только поддерживать требуемые свойства технологии разработки и производства продукции, но и обеспечивать эффективную эксплуатацию изготовленных изделий.

Метрологическое обслуживание средств измерения (СИ) и контроля проводится в соответствии с требованиями ИП 1.6-2014:

- государственную поверку прошли – 236 единиц.

Закупаемая продукция подтверждена сертификатами, паспортами, клеймами. Комплектность, объемы и сроки поставки соответствуют контрактным обязательствам.

Согласно разделу 6.2 ГОСТ Р ИСО 9001 профессиональное обучение работников в системе повышения квалификации и переподготовки кадров носит непрерывный характер.

Было организовано обучение рабочих:

- повышены разряды – 3 человека;
- обучено впервые – 1 человек.

Проведено обучение мастера ОТК в ЧАСТНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «НАУЧНО-КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ И УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР «СЕРТО» (ЧОУ ДПО НКЦ «СЕРТО»), по направлению: Подготовка менеджеров по системам менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 в системе сертификации ГОСТ Р. Внутренний аудит.

Статус предупреждающих и корректирующих действий

В подразделениях есть протоколы несоответствий, где отражены корректирующие действия, которые были выполнены (не в полном объеме) в установленные сроки.

На рисунке 4 представлены результаты мониторинга выполнения корректирующих действий, из которых видно, что в 2016 году корректирующие действия выполнены на 63%.

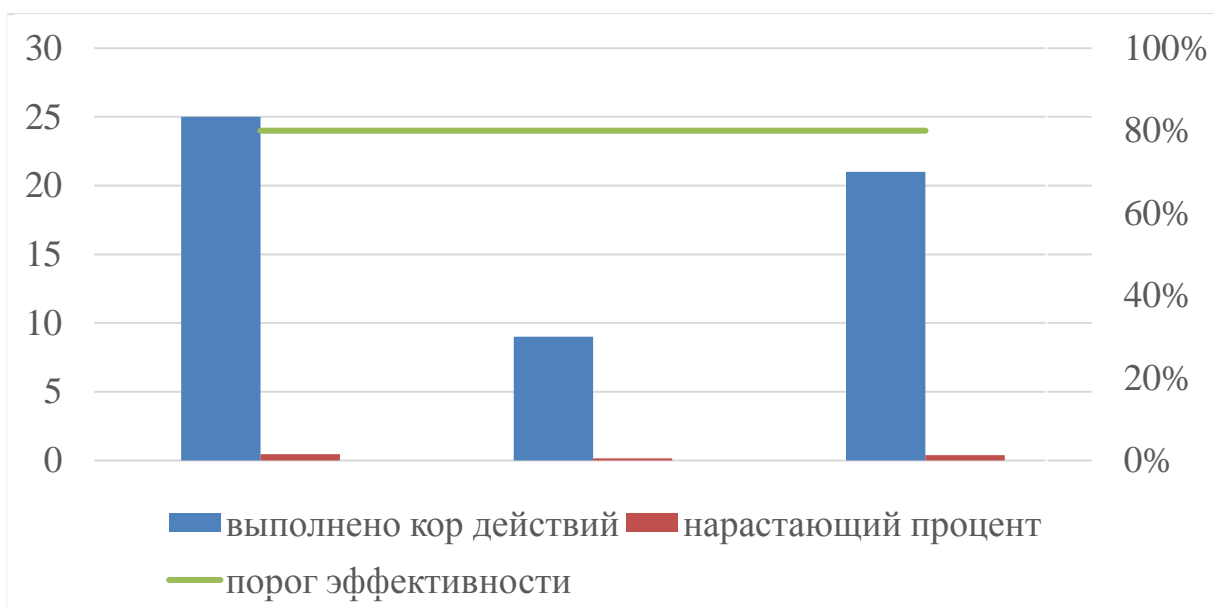


Рисунок 4 – Выполнено корректирующих действий в процентах.

Для устранения причин потенциальных несоответствий необходимо проводить обязательный анализ процессов и операций, влияющих на качество продукции, разрешений на отклонения от требований конструкторской и технологической документации, протоколов испытаний, входного контроля материалов и комплектующих изделий, информации о качестве от потребителя, в том числе рекламаций.

На основе анализа разрабатывать предупреждающие действия в соответствии с СТО.05-2014

Согласно требованиям ИП 3.1-2014 «Оценка эффективности СМК Директором предприятия» были проведены следующие действия:

- откорректирована организационная структура предприятия;
- актуализирована нормативная документация, регламентирующая работу подразделений;

- проведены Дни качества предприятия, оформлены протоколы «День качества»;

Внесены изменения в следующие стандарты предприятия:

- управление документацией и записями (СТО.03-2014);
- управление несоответствующей продукцией (СТО.04-2014);
- внутренние аудиты (СТО.06-2014);
- инструкция о порядке разработки, утверждения, изменения и хранения конструкторской и технологической документации (КТД) (СТО.07-2014);
- инструкция по проведению входного контроля покупной продукции (СТО.08-2014);
- инструкция по контролю и испытаниям продукции в процессе производства (СТО.09-2014);
- инструкция по оформлению временных разрешений на использование продукции с отклонениями (СТО.10-2014);
- инструкция о порядке рассмотрения рекламаций и претензий Потребителей по качеству продукции (СТО.11-2014).

Также было актуализировано руководство по качеству РК-01-2014.

Изменения, которые могли бы повлиять на СМК.

Для повышения результативности СМК рекомендуется:

- представителю руководства по качеству пересмотреть стандарты предприятия на 2018 год и регулярно вносить изменения в существующие;
- представителю руководства по качеству при проведении внутренних аудитов исполнять требования СТО.06-2014 в части заполнения приложений;
- руководителям процессов своевременно выполнять корректирующие и предупреждающие действия по несоответствиям, выявленным в процессе проведения внутренних аудитов;

- руководителям процессов сдавать копии документов «График и акт проверки оборудования на технологическую точность», «Карта аттестации рабочего места», «Заключение аттестационной комиссии по результатам аттестации рабочих мест», «План-график проведения аттестации технологических процессов», «Акт сверки техпроцессов», «План-график ППР» представителю руководства по качеству;

- метрологу регулярно проводить поверку средств измерений;
- отделу КТО своевременно оформлять «Разрешения» на отступления от конструкторской документации;

- при заключении контрактов представлять записи результатов анализа требований, относящихся к продукции;

- отделу кадров составить программы обучения сотрудников на 2018 год;

- отделу кадров осуществлять подбор кадров согласно заявкам начальников подразделений.

Рекомендации по улучшению.

Подводя итоги деятельности подразделений за 2017 год необходимо:

- составить Программу обеспечения качества предприятия и Программу внутренних аудитов на 2018 год;

- составить Программы обеспечения качества во всех подразделениях;

- руководству и специалистам изучить несоответствия, выявленные в процессе внутренних аудитов и принять меры к их устранению;

- составить график проверки оборудования на технологическую точностью согласовывать согласно пункту 4.2.4 ГОСТ Р ИСО9001; РД 24.022.09-87;

- своевременно проводить корректирующие и предупреждающие действия (по результатам внутренних аудитов была отмечена неравномерность принятия этих действий: наибольшее количество как предупрежда-

ющих, так и корректирующих действий принимается перед проведением очередного аудита СМК);

- ежегодно актуализировать организационную структуру предприятия;
- составить графики обучения в подразделениях и аттестации работников на 2018 год;

Достижение результативности СМК возможно при ежегодном увеличении объемов производства и заказов, увеличения рентабельности продукции, уменьшения количества забракованных деталей.

Результаты оценки результативности процессов

Оценка результативности процессов не проводилась из-за отсутствия статистических данных.

Сведения о работе поставщиков

Оценка поставщиков проводится постоянно.

В настоящее время не все поставщики удовлетворяют принятым критериям отбора и оценки.

В 2018 году новые поставщики зарегистрированы в Реестре, по результатам «оценки поставщиков».

Другие факторы, которые могут воздействовать на организацию

Выходные данные анализа со стороны руководства включают решения и действия, относящиеся к:

Повышению результативности СМК и ее процессов:

- повышать результативность СМК посредством выполнения политики и целей в области качества на основе результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий;
- проводить оценку пригодности организационной структуры предприятия.

Улучшению продукции согласно требованиям потребителя:

- своевременно выделять средства для приобретения технологической

оснастки, средств измерений и нормативной документации, для проведения поверки средств измерений в Центре стандартизации, метрологии и сертификации, для проведения планово-предупредительного ремонта оборудования;

- проводить верификацию конструкторских разработок.

Потребности в ресурсах:

- совершенствовать производственную базу предприятия;
- отделу снабжения своевременно и в требуемом количестве обеспечивать необходимыми материалами производственные подразделения.

Зам. директора по качеству _____ Полупан А.Ф.

Общество с ограниченной ответственностью «АЛСО»

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО «АЛСО»

Д.И. Рысенко _____

« ____ » _____ 2018 г.

**Анализ (отчет) результативности системы менеджмента качества за
2018 год.**

Настоящий отчет является обобщением данных за 2018год, необходимых для анализа результативности системы менеджмента качества (СМК).

Входные данные для анализа результативности СМК включают:

- результаты внутренних аудитов (проверок);
- обратную связь от потребителей;
- функционирование процессов и соответствие продукции;
- статус предупреждающих и корректирующих действий;
- изменения, которые могли бы повлиять на СМК;
- рекомендации по улучшению;
- результаты оценки результативности процессов;
- сведения о работе поставщиков;
- другие факторы, которые могут воздействовать на организацию.

Результаты внутренних аудитов (проверок).

В соответствии с программой внутренних аудитов в 2018 году условно были проверены все подразделения.

Внутренние аудиты (проверки) проводятся с целью установления того, что СМК предприятия:

- соответствует требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и документации СМК предприятия;
- поддерживается в рабочем состоянии.

Запланировано аудитов – 18, проведено фактически – 6.

По результатам проведенных аудитов оформлены отчеты и протоколы несоответствий.

Проведен анализ выполнения требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9001 по результатам проведенных внутренних аудитов (табл.1):

Таблица 1. Количество выявленных несоответствий и выполнение корректирующих действий по ним.

Структурное подразделение	Выявлено несоответствий		Корректирующие действия		
	общее кол-во	значительные	исправлено	исправлено частично	Не исправлено
КТО	7	4	2	1	4
Отдел снабжения	5	3	1	3	1
Служба главного энергетика	3	-	-	1	2
Заготовительный участок	8	7	2	4	2
Сборочный участок	2	2	1	1	-
ОТК	3	2	3	-	-

Наибольшее количество несоответствий приходится на пункты:

- 6.2.2 «Человеческие ресурсы» (компетентность, подготовка и осведомленность персонала);
- 7.5.1 «Управление производством и обслуживанием» (разработка актуальных должностных и рабочих инструкций, положений о подразделениях);
- 7.5.3 «Идентификация и прослеживаемость продукции» (обеспечение мерной тарой не в полном объеме, заполнение и сохранность маршрутных листов).

При внешнем аудите экспертом ООО ОС «ОСИЦ», выявлено – 3 значительных несоответствия (в 2017г. – 12 значительных несоответствий), которые устранены, в сроки, указанные в «Плане корректирующих действий по устранению несоответствий» - получен сертификат соответствия продукции Системе добровольной сертификации ГАЗСЕРТ.

Также получены:

- сертификат соответствия требованиям СТ НПАА 001-2013 (ОАО «МосЦКБА»);
- сертификат соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ООО «ЕСС»).

Статус предупреждающих и корректирующих действий

В подразделениях есть протоколы несоответствий, где отражены корректирующие действия, которые не были выполнены в полном объеме в установленные сроки.

Обратная связь от потребителей.

Обратная связь от потребителей осуществляется путем анкетирования, в которых отражаются замечания и пожелания потребителей.

Представители предприятия регулярно командированы к потребителям для решения текущих вопросов.

При наличии рекламаций работа проводилась в соответствии с СТО.13-2014

Проведен анализ удовлетворенности потребителя продукцией (табл.2):

Таблица 2. Результаты анкетирования оценки удовлетворенности потребителей (по 5-ти бальной системе).

вопрос	ср. балл	%
качество продукции	4,78	95,6
функциональные, эксплуатационные характеристики	4,67	93,4
соответствие качества продукции ожиданиям	4,92	98,4
полнота и достаточность сопроводительной документации	4,84	96,8
цены на продукцию	4,37	87,4
условия, сроки оплаты	4,73	94,6
условия и своевременность поставки	4,73	94,6
номенклатура выпускаемой продукции	4,25	85
доступность информации	4,75	95
оперативность принятия решений по требованиям	4,90	98
сроки рассмотрения запросов заказов	4,91	98
условия послепродажного/гарантийного обслуживания	4,82	96,4
работа персонального менеджера	4,92	98,4
работа менеджера по продвижению в регионе	4,67	93,4
оценка сотрудничества в целом	4,84	96,8

Функционирование процессов и соответствие продукции

Новых производственных процессов не разработано.

Внесены изменения в ТУ (по замечанию аудитора ООО ОС «ОСИЦ»).

В соответствии с требованиями пункта 5.6.2.1 ГОСТ Р ИСО 9001 проведен анализ качества выпускаемой продукции:

- возвраты по входному контролю материалов, комплектующих – 13 случаев (в 2017г.- 4 случая);
- % сдачи продукции ОТК с 1 предъявления – 97,0 (в 2017г.- 95,0);
- получено рекламаций – 33, из них по вине завода изготовителя – 19 (что составляет 57,6% от общего числа поступивших рекламаций).

По сравнению с 2017г. в 2018г. количество рекламаций поступило на 40,5% меньше, а также брак, признанный по вине завода изготовителя снизился на 3,90%.

- общее количество забракованной продукции – 2773 ед., что составляет 0,21% от реализации.

Метрологическое обеспечение должно не только поддерживать требуемые свойства технологии разработки и производства продукции, но и обеспечивать эффективную эксплуатацию изготовленных изделий.

Метрологическое обслуживание средств измерения (СИ) и контроля проводилось в соответствии с требованиями ИП 1.6-2014:

- государственную поверку прошли – 101 единица.

Закупаемая продукция подтверждена сертификатами, паспортами, клеймами. Комплектность, объемы и сроки поставки соответствуют контрактным обязательствам.

Согласно разделу 6.2 ГОСТ Р ИСО 9001 профессиональное обучение работников в системе повышения квалификации и переподготовки кадров носит непрерывный характер:

Было организовано обучение рабочих:

- подтверждение квалификации сварщика – 3 человека;
- обучено впервые и получено удостоверение по ВИК – 1 человек.

Согласно требованиям ИП 3.1-2014 «Оценка эффективности СМК Директором предприятия» были проведены следующие действия:

- откорректирована организационная структура предприятия;
- актуализирована нормативная документация, регламентирующая работу подразделений;
- проведены Дни качества предприятия, оформлены протоколы «День качества»;
- актуализированы стандарты предприятия и руководство по качеству;
- актуализированы Цели и Политика в области качества.

Последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства

Обеспечение качества на предприятии не осуществляется в соответствии с действующим комплектом стандартов предприятия, требованиями ГОСТ Р ИСО 9001.

Согласно требованиям ИП 3.1-2014 «Оценка эффективности СМК Директором предприятия- разработана и утверждена программа доработки СМК на основе положений стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 на 2018 год.

Изменения, которые могли бы повлиять на СМК.

Для повышения результативности СМК рекомендуется:

- заместителю директора по качеству поддерживать стандарты предприятия на 2019 год в рабочем состоянии, регулярно проводить актуализацию и вносить изменения;
- заместителю директора по качеству при проведении внутренних аудитов исполнять требования СТО.06-2017 в части заполнения приложений;
- руководителям процессов своевременно выполнять корректирующие и предупреждающие действия по несоответствиям, выявленным в процессе проведения внутренних аудитов;
- метрологу регулярно проводить проверку средств измерений, для подержания надлежащего состояния и своевременную отправку СИ на ремонт и поверку;
- при заключении контрактов представлять записи результатов анализа требований, относящихся к продукции;
- отделу кадров составить программы обучения сотрудников на 2019 год;
- отделу кадров осуществлять подбор кадров согласно заявкам начальников подразделений;

- для устранения причин потенциальных несоответствий необходимо проводить обязательный анализ процессов и операций, влияющих на качество продукции, разрешений на отклонения от требований конструкторской и технологической документации, протоколов испытаний, входного контроля материалов (в том числе сварочных) и комплектующих изделий, информации о качестве от потребителя, в том числе рекламаций.

На основе анализа разрабатывать предупреждающие действия в соответствии с СТО.05-2017.

Рекомендации по улучшению

Подводя итоги деятельности подразделений за 2018 год необходимо:

- составить Программу обеспечения качества предприятия и Программу внутренних аудитов на 2019 год;
- составить Программы обеспечения качества для всех подразделений;
- руководству и специалистам изучить несоответствия, выявленные в процессе внутренних аудитов и принять меры к их устранению;
- составить график проверки оборудования на технологическую точность и согласовывать согласно пункту ГОСТ Р ИСО9001; РД 24.022.09-87;
- своевременно проводить корректирующие и предупреждающие действия (по результатам внутренних аудитов была отмечена неравномерность принятия этих действий: наибольшее количество как предупреждающих, так и корректирующих действий принимается перед проведением очередного аудита СМК);
- ежегодно актуализировать организационную структуру предприятия;
- составить графики обучения в подразделениях и аттестации работников на 2019 год;
- составить диаграмму Исикавы для выявления проблемных процессов и причин их появления.

Достижение результативности СМК возможно при выполнении Целей и Политики в области качества.

Результаты оценки результативности процессов

Оценка результативности процессов не проводилась из-за отсутствия статистических данных.

Сведения о работе поставщиков:

Оценка поставщиков проводится постоянно.

В настоящее время не все поставщики удовлетворяют принятым критериям отбора и оценки.

В 2018 году новые поставщики зарегистрированы в Реестре, по результатам «оценки поставщиков».

Другие факторы, которые могут воздействовать на организацию

Выходные данные анализа со стороны руководства включают решения и действия, относящиеся к:

Повышению результативности СМК и ее процессов:

- повышать результативность СМК посредством выполнения Политики и Целей в области качества на основе результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий;
- проводить оценку пригодности организационной структуры предприятия;
- проводить обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия;
- проведение обучающих семинаров СМК для руководителей процессов.

Улучшению продукции согласно требованиям потребителя:

- своевременно выделять средства для приобретения технологической оснастки, средств измерений и нормативной документации, для проведения поверки средств измерений в Центре стандартизации, метрологии и сертификации, для проведения планово-предупредительного ремонта оборудования;
- проводить верификацию конструкторских разработок;

- рассматривать возможности расширения номенклатуры выпускаемой продукции.

Потребности в ресурсах:

- совершенствовать производственную базу предприятия;
- отделу снабжения своевременно и в требуемом количестве обеспечивать необходимыми материалами производственные подразделения.

Зам. директора по качеству _____ А.Ф. Полупан



Управляя энергией

ООО «АЛСО»

454084, г. Челябинск, ул. Складская, 1

Тел/факс (многоканальный) (351)210-0-210

www.alsoarm.ru **Email:** info@alsoarm.ru

ИНН 7447196797 **КПП** 744701001

БИК 047501602 **Р/с №** 40702810172190094663

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

- ❖ Повышение конкурентоспособности предприятия.
- ❖ Максимальное удовлетворение требований и ожиданий потребителей.
- ❖ Расширение масштабов локализации производства (производства импортозамещающей продукции).
- ❖ Повышение качества продукции, снижение уровня брака: внутреннего и внешнего.
- ❖ Рост объемов производства и реализации продукции.
- ❖ Инновационное расширение ассортимента выпускаемой продукции, выполнение плана мероприятий по освоению новых видов продукции.

СТРАТЕГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

- ❖ Адаптация и повышение результативности СМК в условиях изменения номенклатуры выпускаемой продукции и с учетом наиболее полного удовлетворения требований потребителей.
- ❖ Расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет освоения новых видов продукции, соответствующих общеевропейским нормам.
- ❖ Повышение квалификации, компетенции персонала на основании регулярной подготовки, переподготовки, обучения кадров; создание благоприятных условий для привлечения перспективных молодых специалистов.

❖ Качественное улучшение производственной инфраструктуры путем технического перевооружения, модернизации и реконструкции производства.

❖ Качество - на первом месте, везде и всегда, от рабочего до директора.

❖ Расширение географии поставок готовой продукции.

❖ Непрерывный контроль продукции на всех этапах производства и метрологическое обеспечение производства.

Руководство ООО «АЛСО» обязуется ежегодно анализировать деятельность предприятия по достижению поставленных задач и пересматривать Политику в области качества: задавать новые планки и темпы развития, направленные на улучшение и совершенствование деятельности предприятия, а также поощрять персонал за соответствующие достижения.



Управляя энергией

ООО «АЛСО»

454084, г. Челябинск, ул. Складская, 1

Тел/факс (многоканальный) (351)210-0-210

www.alsoarm.ru **Email:** info@alsoarm.ru

ИНН 7447196797 **КПП** 744701001

БИК 047501602 **Р/с №** 40702810172190094663

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

ООО «АЛСО» является предприятием, которое производит высоко-технологичную запорную арматуру европейского уровня. Наше предприятие проводит планомерную работу по модернизации производства, повышению качества выпускаемой продукции, расширению номенклатуры, рынка сбыта готовой продукции с целью наиболее полного удовлетворения требований потребителей.

Основным видом выпускаемой продукции ООО «АЛСО» являются стальные шаровые краны «ALSO» DN 15 – DN 500, PN 16 – PN 40, имеющие максимальный класс герметичности «А» и предназначенные для установки в системах водоснабжения, теплоснабжения и трубопроводах для транспортировки нефти и газа.

Предприятие представляет собой успешный пример сочетания эффективного менеджмента руководства, передовых производственных технологий и коллектива квалифицированных технологов, рабочих и менеджеров.

Мы осознаем, что только ориентация на высшие стандарты качества позволит нашему предприятию не только занять лидирующее положение в отрасли, но и составить достойную конкуренцию мировым компаниям.

Условиями эффективной работы являются:

1. Постоянное изучение требований потребителей.
2. Осуществление всей деятельности в соответствии с действующими российскими и мировыми нормами и стандартами.

***УСПЕХ ЕСТЬ РЕЗУЛЬТАТ НЕПРЕРЫВНЫХ УСИЛИЙ КАЖДОГО
ЧЛЕНА КОЛЛЕКТИВА***

Директор ООО «АЛСО»

Д.И. Рысенко