НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.02 Менеджмент *(код)* **Кафедра** ОМ *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ПРОЕКТЕ

на тему _____

_____

_____

Обучающийся _____ _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

Руководитель _____ _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

МОСКВА 2023г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. **Тема ВКР:** Управление качеством в проекте ООО ПК «Венткомплекс»
2. **Структура ВКР.**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты управления качеством на предприятии

1.1 Роль, цели, задачи и принципы управления качеством в современных условиях

1.2 Показатели, методы и инструменты управления качеством

Глава 2. Анализ основных инструментов управления качеством на примере предприятия ООО ПК «ВентКомплекс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПК «ВентКомплекс»

2.2 Инструменты управления качеством применяемые на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс»

2.3 Анализ системы качества продукции ООО ПК «ВентКомплекс»

Глава 3 Предложения по улучшению системы управления качеством в ООО ПК «ВентКомплекс»

3.1 Описание проблем управления качеством на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс»

3.2 Пути совершенствования управления качеством продукции

3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Заключение

Список использованных источников

Приложения

3. **Основные вопросы, подлежащие разработке:**

Во введении необходимо определить:

- актуальность темы;
- цель и задачи исследования;
- предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемое направление ее кадровой работы);
- информационная база исследования (дополнительно указываются внутренние регламенты организации по исследуемому направлению);
- методы исследования;
- практическое использование сформулированных во второй или третьей главе рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации (факт внедрения – внедрено, готовится к внедрению, находятся на согласовании у руководства и т.п.).

- ***В главе 1*** целесообразно рассмотреть:

- роль, цели, задачи и принципы управления качеством в современных условиях;
- показатели, методы и инструменты управления качеством.

В главе 2 целесообразно:

- представить общую характеристику, организационную и функциональную структуру исследуемой организации, характеристику потребности в персонале за 3-5 последних лет;
- рассмотреть исследуемую проблему системы качества продукции ООО ПК

«ВентКомплекс»;

В главе 3 целесообразно:

- сформулировать и обосновать авторские предложения по совершенствованию системы качества продукции исследуемой организации.
- В заключении целесообразно отразить основные выводы и заключения, сделанные автором по результатам исследования проблемы, и содержащие:
- выявленные в процессе анализа основные проблемы по исследуемому направлению системы качества продукции в соответствующей организации;
- планируемый (или уже обеспеченный) эффект от внедрения авторских рекомендаций;
- возможность использования авторских рекомендаций в других организациях (указать ограничения по внедрению – тип организации, масштабы бизнеса, финансовые возможности и т.п.).

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 681 с. : ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/.

Дополнительная литература:

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб: Питер, 2013.

2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/

3. Блинов, А.О. Управление изменениями / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304 с. : табл., схем., ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/

Интернет-ссылки:

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Журнал для менеджеров по персоналу	http://www.hro.ru/hrm/
2.	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/
3.	Институт проблем предпринимательства	https://hh.ru/employer/
4	Мотивация и вознаграждение: Корпоративный менеджмент	https://www.cfin.ru/management/people/motivation/
5.	Мотивация труда	http://www.jobgrade.ru/

Руководитель:_____
подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «__»_____202_ г.

Обучающийся _____
подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты управления качеством на предприятии.....8
1.1 Роль, цели, задачи и принципы управления качеством в современных условиях.....8
1.2 Показатели, методы и инструменты управления качеством.....18
Выводы по главе 1.....28
ГЛАВА 2. Анализ основных инструментов управления качеством на примере предприятия ООО ПК «ВентКомплекс».....30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПК «ВентКомплекс».....30
2.2 Инструменты управления качеством применяемые на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс».....40
2.3 Анализ системы качества продукции ООО ПК «ВентКомплекс».....46
Выводы по главе 2.....52
ГЛАВА 3 Предложения по улучшению системы управления качеством в ООО ПК «ВентКомплекс».....54
3.1 Описание проблем управления качеством на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс».....54
3.2 Пути совершенствования управления качеством продукции.....62
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....68
Выводы по главе 3.....72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время управление качеством проекта, наряду с управлением стоимостью и временем (продолжительностью) проекта становится одной из ключевых подсистем управления проектом, что обуславливает актуальность рассматриваемого вопроса. Качество и управление качеством проектов в современной экономике играют стратегическую роль для обеспечения эффективности инвестиционных программ развития и конкурентоспособности отечественной промышленности.

Вторая половина XX века была насыщена событиями, требующими решения вопросов качества в жесткой конкурентной борьбе мирового производства. Это привело к стремительной эволюции определения качества и фиксирования его в современном виде, закрепленного в международных и национальных стандартах. Реалии XXI века в условиях рыночной экономики во главу угла ставят возрастающие требования потребителей, вынуждая бизнес менять свою стратегию развития. Внутренние черты организации определяют поведение каждого сотрудника и работу всего предприятия, как единого живого организма.

К настоящему времени сформировалось несколько международных систем управления качеством, доказавших свою практическую значимость. Формирование систем управления качеством происходило в условиях «естественного отбора», наследуя структурные элементы, разрабатываемые и применяемые в разных промышленно развитых странах.

Объект исследования – ООО ПК «ВентКомплекс».

Предмет исследования – процесс разработки и управления проектом.

Целью данной работы является исследование проблем управления качеством в проекте ООО ПК «Венткомплекс».

Задачи:

- изучить роль, цели, задачи и принципы управления качеством в современных условиях;

- рассмотреть показатели, методы и инструменты управления качеством;

- представить организационно-экономическую характеристику ООО ПК «ВентКомплекс»;

- оценить инструменты управления качеством применяемые на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс»;

- проанализировать систему качества продукции ООО ПК «ВентКомплекс»;

- описать проблемы управления качеством на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс»;

- разработать пути совершенствования управления качеством продукции;

- представить экономическое обоснование предложенных мероприятий.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования особенностей разработки и управления проектом: Артемьев Р.В., Афонин А. М., Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А., Володин С.В., Гонтарева И.В., Емельянович А.А., Ехлаков Ю.П., Киселев А.А., Трубникова А.А., Корпачева В.А., Курьерова А.А., Лукина А.О., Мороз О.А., Островская В.Н., Попов Д.И., Прохорова М.П. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке путей совершенствования управления качеством продукции ООО ПК «ВентКомплекс».

Для раскрытия темы работы использовались принципы научного познания: логический, системный, диалектический, исторический и институциональный.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты управления качеством на предприятии

1.1 Роль, цели, задачи и принципы управления качеством в современных условиях

В промышленно развитых странах мира было сформировано 4 основных варианта стратегии повышения качества с целью конкурирования на международном рынке.

Управление качеством в стране начиналось в 20-е годы XX века, когда А.К. Гастевым и Центральным институтом труда были предложены принципиальные основы организации рабочего места, ставшие в последствии важным элементом научной организации труда, и они были заимствованы Каору Исикавой в послевоенные годы для промышленных предприятий Японии при разработке системы 5S.

Необходимость развития контроля качества появилась в военно-промышленным комплексом в 40-е годы.

В 50-х годах руководители предприятий озаботились вопросом повышения качества продукции и апробировали наработки военной промышленности в различных отраслях экономики.

Первая советская система (1955г.) по управлению качеством воплотилась в бездефектном изготовлении продукции (БИП). Руководствуясь системой БИП, рабочий выполнял операции согласно технологической документации, нес персональную ответственность за брак.

Реформы 90-х годов после распада Союза и перехода к рыночным механизмам в управлении привели страну к кризису во всех сферах жизни. Интернировавшись в глобальное пространство по всем направлениям, страна стала реагировать на появлявшиеся мировые кризисы, при этом технологическая, продовольственная, финансовая, лекарственная

зависимость отрицательно сказались на уровне жизни населения и развитии страны в целом.

Анализируя Советские системы качества Лапидус В.А. сделал вывод, что была разработана только одна система качества КАНАРСПИ, а все остальные лишь составляющие системы. В 90-х годах процесс совершенствования отечественных систем качества прервался, несмотря на мощный потенциал.

В своей работе А.В. Горбунов не соглашается с очевидным выводом использования западными странами советского опыта в управлении качеством. Он объясняет это тем, что к началу 90-х советские системы не приобрели ту завершенность, которая уже была в западных системах менеджмента качества. В.В. Лев утверждает, что на российских предприятиях не всегда соблюдают требования стандартов, в то время как на Западе это является неукоснительным правилом. Однако здесь стоит уточнить о каких стандартах идет речь. В западной терминологии под стандартом понимают не национальный или международный стандарт, а некую рабочую инструкцию на конкретный технологический процесс, разрабатываемый инженерами-технологами на конкретном производстве. В России под термином стандарт всегда имеется ввиду стандарты: международный, межгосударственный, национальный, отраслевой и стандарты предприятия.

Промышленные предприятия с 2002 года, согласно закону «О техническом регулировании», не обременены обязательным требованиям их соблюдения. В.В. Лев, несомненно, прав, если говорить о несоблюдении отечественными промышленными предприятиями требований технологических процессов, что приводит к явлению отсутствия развития собственных технологий.

К такому же выводу пришел коллектив авторов под руководством В.А. Васильева, в работе которого резюмировано, что отсутствие развития

собственных технологий отражается на необходимости приобретать их в других странах. Проблема может быть решена через открытие отраслевых НИИ, предоставление грантов техническим вузам и профильным институтам Академии наук.

В публикации доказывается эффективность применения на промышленных предприятиях при управлении качеством сочетания статистических методов. В качестве дополнительного пути развития отечественных технологий В.А. Васильев отмечает важность «удаления» инженерного кадрового голода. Это же доказывают исследователи под руководством Е.В. Ляпунцовой, что образовательный процесс должен соответствовать насущным требованиям производства. Традиционно повышение качества связано с ростом затрат на предприятии. Это обстоятельство осложняет возможность конкурировать российской машиностроительной продукции на мировом рынке. А.Е. Бром и А.Е. Смирнов решили задачу соблюдения баланса между производственными затратами и необходимым качеством продукции.

В середине первой половины XX века контроль качества на американских промышленных предприятиях основывался на анализе контрольных карт, разработанных В. Шухартом. Однако после Второй Мировой войны американская продукция столкнулась с сильной конкуренцией европейских, японских и советских производителей, зачастую уступая в качестве предлагаемой продукции. Для повышения конкурентоспособности товаров требуется постоянное совершенствование качества.

Идея совершенствования качества была предложена Д. Джураном в 1964г., он доказал, что качество надо не контролировать, а им необходимо управлять, альфой и омегой выступает материальная база и квалифицированные работники. Он также предложил концепцию AQI (Annual Quality Improvement) – концепцию ежегодного улучшения качества.

Э. Деминг изложил 14 базовых принципов трансформации американской промышленности. Деминг и Джуран первыми отметили, что важным фактором качества продукции является решение организационных проблем и вовлеченности в процесс совершенствования качества менеджеров.

В 70-х годах Америка принимает неоконсервативную модель, ориентируясь на перестройку экономический отношений в мире. В этот период Америка осуществила технологический прорыв, увеличив объемы частных и государственных инвестиций в наукоемкие производства.

Накопленный большой опыт в области качества и постулаты выдающихся специалистов Фейгенбаума, Деминга, Джурана послужили канвой для выстраивания новой стратегии Всеобщего управления качеством.

В управлении качеством применяются 5 основных методов менеджмента качества: планирование, организация, координация, мотивация и контроль, взаимосвязывая руководство и управление предприятием сообразно требованиям к качеству для получения результата, выраженного в увеличении объемов производства и реализации продукции.

В начале 80-х годов поиск новых решений в области качества по причине роста международной торговли, удовлетворения всевозрастающих запросов клиентов, внимания к безопасности и экологии, подтолкнул к отказу от Всеобщего контроля качества (TQC) и принятия подхода к Всеобщему управлению качеством (TQM).

Вследствие поражения во Второй Мировой войне японское правительство взяло курс на проведение системных реформ с целью скорейшего восстановления экономики для сокращения разрыва в развитии с европейскими странами и с перспективой на ближайшее будущее занять лидирующие позиции в мировом сообществе, взяв за основу экспортно-ориентированную модель, не имея природных ресурсов в большом количестве, строившейся на национальном капитале.

В 1946г. были обновлены промышленные стандарты, и к 1949г. вступил в силу закон о промышленной стандартизации. Отсутствие национальной научно-технической базы решалось приобретением передовых технологий (на миллиарды долларов) и их рационализацией, производился товар с несущественными изменениями, позволяя минимизировать затраты на НИОКР как государству, так и частному сектору. Стране были нужны свои профессионалы и свои методы, и инструменты для самосовершенствования и развития, исходя из культурных особенностей.

Компания TOYOTA стала движущей силой и примером развития управления качеством в Японии. Была сформирована философия качества под руководством Т.Оно TPS (Toyota production system).

На пути развития и совершенствования системы TPS были разработаны основополагающие принципы, подходы к её работе: Jidoka и Andon, Kaizen, Just-In-Time, 5S, карточки Canban, SMED, TPM, Poka-Yoke, Baka-Yoke.

Система TPS, ее методы и принципы были взяты за догму для бережливого производства. Перенимали опыт передовых стран в области науки и техники промышленного производства, воспитывали свои кадры для эффективной организации производства и выпуска качественной продукции, отвечающей запросом внутреннего и внешнего рынка.

По инициативе Исикавы впервые были организованы кружки качества, проводимые на цеховом и заводском уровнях регулярно для улучшения оптимизации системы качества, впоследствии распространившиеся на все сферы деятельности.

Изначально научной базой, разработанной Исикавой для кружков качества, стала советская система «Бездефектного изготовления продукции» (БИП) 1955г. Исикава воплотил в жизнь новый вариант анализа причинно-следственных связей («рыбий скелет»), который дополнил основной пакет инструментов контроля качества.

Йоджи Акао в конце 60-х годов предложил методику решения назревшего вопроса проектирования качества

– развертывание функции обеспечения качества – (QFD – quality function deployment), которая шаг за шагом, учитывая пожелания потребителей, реализовывалась в требованиях к продукту и производственному процессу.

В США данная методика была применена лишь в 1980-х годах. Г.Тагути внес существенный вклад в развитие менеджмента качества, разработав концепцию «инжиниринг качества», ориентированную на повышение качества и снижение расходов.

В начале 80-х годов Япония выбрала новый вектор развития из-за роста конкуренции на мировом рынке и возникших сложностей с американским правительством, сделав упор на качестве, высоком уровне обслуживания и своевременности поставок и ориентации в большей степени на внутренний рынок.

П. Друкер отметил, что менеджеры на японских предприятиях не уделяют должного внимания оперативному управлению производством, а все больше сосредоточенны на клиентах и их потребностях.

Китайская народная республика, провозглашенная в 1949г., смогла начать поэтапный переход от аграрного общества к индустриальному в 1953г. Государство направило свои силы на развитие промышленного производства и сельского хозяйства. Ставка была сделана на человеческие ресурсы, но государственные планы были непосильны из-за низкого уровня техники, применяемой в сельском хозяйстве, непрофессионализма сотрудников промышленного сектора, отсталыми технологиями и сомнительным качеством, что привело к катастрофе.

Экономическая политика КНР, проводимая с 1979 по 1993 год, начала трансформироваться от строгого централизованного планирования к руководящему центральному плану. Государство начало доминировать во

всех сферах деятельности, руководя с позиции силы, и занялось централизованным планированием.

Китайские производители перенимали опыт по управлению качеством у зарубежных компаний. Государство направило свои усилия на пресечение производства контрафактной и некачественной продукции, и на защиту прав потребителей. Китай взял за основу стандарты ISO 9000 в качестве национальных при работе над методами сертификации системы качества, и в 1991г. принял закон о обязательной сертификации продукции.

Международные стандарты качества ISO 9000 позволили китайскому бизнесу стать более конкурентоспособным на мировой арене.

Одним из действенных направлений управленческой деятельности, обеспечивающих реализацию стратегии устойчивого развития, выступает управление в области качества посредством применения соответствующих инструментов, таких как стандартизация и методы управления качеством. Вместе с тем, достижение эффективного управления качеством для обеспечения устойчивого развития в организации требует соблюдения условий эффективности и грамотного использования инструментария управления качеством.

В ходе проведения исследований в этой области определены важные условия, обеспечивающие эффективное управления качеством для реализации стратегии устойчивого развития.

Первое условие состоит в обоснованном формировании сбалансированных целей в области качества устойчивого развития. При этом надо опираться на целевые социальные, экономические и экологические ориентиры, обозначенные в ГОСТ Р 54598.1– 2015 «Менеджмент устойчивого развития», связанные с качеством жизни, здоровьем, социальными благами и поддержанием жизненного разнообразия на Земле.

Содержание целей раскрыто в ГОСТ Р ИСО 20121–2014 по системам менеджмента устойчивости событий, в частности:

а) экологические – связанные с окружающей средой, загрязнениями, выбросами и сохранением внешней среды;

б) социальные – заключающиеся в решении социальных проблем;

в) экономические – связанные со стоимостью, прибылью, рентабельностью.

В более подробном контексте для установления целей надо руководствоваться показателями, установленными в Руководстве по отчетности в области устойчивого развития (GRI).

Вторым условием эффективного управления качеством в организации для реализации стратегии устойчивого развития является разработка интегрированных систем менеджмента качества, построенных на общих положениях ГОСТ Р 58542-2019, обеспечивающих комплексный эффект управления, включая аспекты качества, экологии, социального благополучия, рисков, безопасности и другие. В общем интегрированная система менеджмента объединяет требования различных частных направлений в единую структуру, что дает синергетический эффект, заключающийся в комплексном охвате процессов, снижении дублирования процессов и затрат, достижении удовлетворенности всех стейкхолдеров.

Основные положения, связанные с интегрированными системами, содержатся в ГОСТ Р 53893-2010, объединяющего требования:

1) системы менеджмента качества, ГОСТ Р ИСО 9001-2015;

2) экологического менеджмента, ГОСТ Р ИСО 14001-2016;

3) менеджмента безопасности труда и охраны здоровья, ГОСТ Р 45000-2020.

Преимущества внедрения интегрированных систем представлены многими авторами, такими как Мкртчян Т. Р., Семенова В. П., Акатова Н. Б., в которых рассматриваются элементы и способы их взаимосвязи, аспекты интеграционного взаимодействия. Помимо систем менеджмента качества разработано множество отдельных локальных методов управления

качеством, которые можно разделить по таким укрупненным группам, в частности: бережливого производства, бездефектного производства, инноваций в области качества, информационных технологий, эффективное применение которых представлено в соответствующих стандартах. Осуществление таких методов может быть организовано как в виде самостоятельных локальных систем, так и как части интегрированной комплексной системы.

Третьим важным условием прогрессивного управления качеством для реализации стратегии устойчивого развития является достижение высокой эффективности управления. Одной из проблем является инструментарий достижения эффективности, и в данном случае могут быть применены положения ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества», в котором раскрыты многие методы, позволяющие выполнять принципы Всеобщего управления качеством с одновременным получением экономических эффектов.

Для устойчивого развития необходимы также социальные и экологические эффекты, которые, как правило, не имеют стоимостных оценок и сложны в количественном измерении.

В-четвертых, для обратной связи управления важно проводить оценку достигнутых результатов. По мнению автора, эффективность управления качеством – это комплексное понятие, представляющее функционал нескольких индикаторов, то есть функцию, заданную на множестве и имеющую числовую область значений индикаторов, например, таких показателей как показателей соответствия установленным цели устойчивого развития, показателей объемов использованных ресурсов для достижения целей, показателей величины полученных эффектов. Функции комплексных показателей могут иметь различный вид, от простых линейных

квалиметрических выражений до сложных пространственных векторных моделей.

Аудит системы менеджмента качества – это процесс оценки системы управления качеством на соответствие требованиям стандартов качества и эффективности ее функционирования. Этот процесс включает в себя систематический и всесторонний обзор системы менеджмента качества, включая ее политики, процедуры и процессы.

Аудит системы управления качеством проводится квалифицированными специалистами. Аудиторы должны быть знакомы с принципами управления качеством и стандартами ISO 9001 Аудит системы менеджмента качества может проводиться внутренним или внешним аудитором. Внутренний аудитор является штатным сотрудником организации и несет ответственность за обеспечение эффективного функционирования системы менеджмента качества. Внешний аудитор – это независимый аудитор, привлекаемый организацией для проведения независимой оценки системы менеджмента качества. Аудит системы менеджмента качества проводится систематически, в соответствии со стандартами и руководствами по аудиту.

Результаты аудита системы управления качеством могут показать, что система управления качеством соответствует требованиям стандартов и функционирует эффективно. В этом случае рекомендации по улучшению могут быть связаны с оптимизацией процессов и выявлением новых возможностей для совершенствования. В случае выявления недостатков системы управления качеством рекомендации по улучшению будут касаться исправления выявленных недостатков и совершенствования процессов. Если есть несоответствия, то могут быть предложены следующие рекомендации по улучшению системы менеджмента качества:

1. Разработка и внедрение новых процедур и политик, которые помогут улучшить системы менеджмента качества;

2. Обучение и развитие сотрудников. Сотрудники, знающие особенности системы управления качеством и способные ее применять в своей работе, являются ключевым фактором успеха. Обучение и развитие сотрудников должно быть постоянным процессом в организации;

3. Анализ рисков и управление ими;

4. Проведение регулярных внутренних аудитов для выявления потенциальных несоответствий и обеспечения эффективной работы системы менеджмента качества;

5. Разработка плана корректирующих действий по устранению несоответствий, выявленных в ходе аудита;

6. Повышение вовлеченности руководства. Руководство организации должно активно участвовать в процессе управления качеством, поддерживая инициативы по улучшению системы управления качеством и создавая условия для их успешной реализации.

1.2 Показатели, методы и инструменты управления качеством

Менеджеры по качеству, а также все, кто принимает и выполняет решения, направленные на достижение надлежащего качества, должны ясно представлять в данный момент и в перспективе:

1) какой показатель или какие показатели качества являются объектами их внимания;

2) какие задачи надо решить и соответственно какие действия надо выполнить, чтобы достичь нормативных значений показателей качества;

3) надо ли улучшать и каким образом показатели качества — снижая дефектность или повышая их нормативные значения, или вводя новые показатели;

4) как оперативные решения и действия по управлению показателями качества связаны с политикой и стратегическими целями в области качества.

Это также означает, что для товара и внутренних факторов влияния (процессов, персонала, расходуемых ресурсов, производственной инфраструктуры, управления) следует выбрать:

- контролируемые показатели качества;

- их нормативные значения;

- методы их контроля;

- процедуры контроля для определения их фактических значений;

- несоответствия — отклонения от нормативных показателей качества, которые являются недопустимыми дефектами.

Для удобства управления показатели качества можно разделить на две категории: основные и обеспечивающие.

Основные показатели качества:

- выражают важнейшие для потребителя свойства товара и могут устанавливаться в стандартах, технических заданиях, технических условиях, регламентах, спецификациях, а также непосредственно в договорах купли-продажи;

- дают возможность для различных сравнений при закупках и поставках, а также при выборе наиболее удачных проектных решений;

- являются основой информационных контактов с потребителями, обеспечивая сбытовой маркетинг и рекламу.

Основные показатели включают:

- показатели назначения, характеризующие способность удовлетворять главную потребность пользователя;

- показатели эффективности использования продукции по назначению, к которым относятся показатели надежности, безопасности, эргономики, энергопотребления, удобства обслуживания и ряд других.

В зависимости от особенностей товара состав и способы выражения показателей назначения могут быть различными.

Например, для автотранспортных средств одними из показателей назначения являются скорость движения и тормозной путь, для часов - точность хода, для технологии изготовления бензина - выход годного продукта.

Показатели назначения выражаются также через классификационные признаки, которыми могут быть конструктивные или технологические особенности. Так, для двигателей внутреннего сгорания показателем назначения и классификационным показателем является объем двигателя в литрах, для тканей классификационным показателем является вид сырья и способ изготовления, например хлопчато-бумажные жаккардовые, шерстяные, трикотажные ткани.

Показатели назначения во многом определяют остальные показатели качества и служат базой для сравнения различных проектных, технологических и коммерческих решений.

Состав основных показателей качества зависит от вида продукции. Например, для сырья теряют смысл такие показатели, как ресурсопотребление или эргономичность.

Применительно к конструкционным материалам основными показателями качества являются характеристики прочности, которые выражают, как пригодность к применению (показатели назначения), так и надежность (характеристики изменения механических свойств во времени).

Основные показатели качества материальной продукции хорошо известны, и их классификация приводится не только в публикациях, но и в стандартах (система стандартов СПКП, ГОСТ. Показатели качества применимы к интеллектуальной продукции (информации) и услугам, а также к процессам, начиная с технологических.

Для процессов и услуг, например, применимы такие показатели качества, как надежность, безопасность, для персонала и окружающей среды

- ресурсопотребление. В то же время для процессов и услуг используются и другие показатели, такие как производительность, трудозатраты.

К обеспечивающим показателям качества относятся характеристики, которые дают возможность обеспечить основные показатели. Обеспечивающие показатели устанавливаются в проектной и технологической документации, но некоторые из них могут регламентироваться в стандартах, ТУ и спецификациях.

Среди обеспечивающих показателей качества особое место занимают показатели дефектности, которые характеризуют виды и число дефектов - отклонений фактических значений показателей качества от нормативных. Они выражаются, например, через число дефектов в единице товара или число дефектных единиц товара в единицу времени или в партии выпущенного товара. Хотя дефектность есть следствие ошибок при проектировании и (или) производстве товара, сами дефекты обнаруживаются в полуфабрикатах и готовом товаре, так что вполне правомерно показатели дефектности рассматривать как их показатели качества. Показатели дефектности регламентируются в проектной документации, например в ТУ, а также в технологической документации организации, которая производит продукцию, оказывает услугу или выполняет работу.

Чтобы показателями качества можно было управлять, т. е. прогнозировать, выбирать, планировать, нормировать и контролировать, они должны быть измеряемыми или количественно оцениваемыми.

Измерения выполняются на основе метрологии, когда их точность и воспроизводимость обеспечивается за счет использования эталонов, стандартных образцов, поверенных или откалиброванных средств измерений и аттестованных методик. Однако не во всех случаях можно использовать измерения, основанные на метрологии. Если, например, показатель качества выражается через наличие или отсутствие какого-то признака (несплошностей, отслоений и т. п.) или, когда контролируется качество

проектной документации или персонала, то просто не существует соответствующего метрологического обеспечения. Для этого используют различные подсчеты или применяют обобщенную оценку в баллах, например, при органолептическом тестировании или для отдельных признаков (надежность, удобство пользования, эргономичность).

Нередко прибегают к обобщенной, количественной оценке качества какого-либо объекта в целом, используя экспертные методы. Такая обобщенная оценка позволяет демонстрировать уровень качества потребителям и другим заинтересованным сторонам, например, при участии в конкурсах, а также сравнивать свой товар с аналогичным товаром конкурентов, ставить цели по качеству.

Еще академик А.Н. Крылов, известный кораблестроитель, оценивал в баллах качество предлагаемых проектов военных кораблей, учитывая с помощью коэффициентов степень важности каждого их свойства.

В 70-х годах у нас в стране сложилась научная дисциплина квалиметрия, предлагающая методы экспертной оценки качества на основании разных сведений о товаре, в том числе с использованием ГОСТ 23554.0–79. Эти сведения получают из разных источников, таких, как различные тесты, опросы потребителей и другие. Были разработаны и стандарты для таких методов.

В 1997 г., был предложен метод обобщенной оценки качества в баллах, который основывается на знании значений показателей качества, полученных измерениями и оценкой в рамках текущего производственного контроля и, при необходимости, дополнительного контроля и испытаний. Измерять или оценивать необходимо характеристики всех результатов производственной деятельности, однако измерения и оценки показателей качества имеют две важные особенности.

Первая заключается в том, что на них основано подтверждение соответствия качества товара, вторая связана с тем, что измерения и оценки

являются важнейшей частью испытаний, которые используются при подтверждении соответствия только качества.

Необходимость измерения и оценки распространяется как на показатели качества товара, так и показатели качества факторов влияния. Так что можно говорить о тотальных измерениях и оценках как важнейшей составляющей управления качеством. Растущий объем и разнообразие методов и средств управления качеством создают определенные трудности при их изучении и выборе для практического применения.

Необходима систематизация множества инструментов, относящихся к сфере менеджмента качества. Возможность их компактного представления в виде классификационной модели может быть особенно полезна при планировании и изучении учебной дисциплины «Средства и методы управления качеством», установленной государственным образовательным стандартом для подготовки специалистов по направлению «Управление качеством».

Рассмотрим наиболее известные группы и классификации методов менеджмента качества.

Теория управления качеством возникла и долгое время развивалась на основе контроля качества. Поэтому наиболее известными методами управления качеством являются разработанные в Японии Семь основных («простых») инструментов контроля качества, позволяющие обрабатывать результаты контрольных операций. Эта «великолепная семерка» входит в перечень инструментов Всеобщего управления качеством (TQM) наряду с Семью новыми инструментами управления качеством и примыкающим к ним Развертыванием Функции качества (QFD).

Некоторые авторы расширяют этот список, включая в него анализ видов и последствий потенциальных отказов (FMEA), бенчмаркинг, различные инструменты организации мыслительного процесса и др. К инструментам TQM, как правило, относят применяемые в сфере

менеджмента качества методы обработки и анализа числовых и логических данных, выработки управляющих решений.

Понятие «методы управления качеством» значительно шире. Их объектами наряду с информацией являются персонал, подразделения, предприятия (т.е. социальные системы), оборудование, другие элементы производственного процесса и организации.

Например, В.В. Ефимов делит методы управления качеством на экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические и научно-технические. В последней группе объединены методы работы с оборудованием, информацией (включая статистические), комплексные и исследовательские методы.

В.В. Окрепилов выделяет три группы методов работы по качеству: методы обеспечения качества, методы стимулирования качества и методы контроля результатов работы по качеству, а также предлагает классификацию приемов и средств всеобщего управления качества по четырем сферам (объектам) управления: «Качество», «Процесс», «Персонал», «Ресурсы». В этой модели на одном уровне стоят отдельные методы, системы и теории. Зарубежные авторы (например, Дж. Дейл Барри) также включают в число методов менеджмента качества системы и методологии, которые в практическом плане представляют собой комплексы методов и приемов, объединенных общей концепцией.

Нельзя исключать из рассмотрения и теоретические основы, влияющие на выбор и форму применения тех или иных методов или предлагающие универсальные приемы.

Для наиболее полного представления методов и средств управления качеством применяемые в методической и учебной литературе подходы к систематизации могут быть объединены и дополнены.

Таким образом, методы управления качеством - способы и приемы, которыми субъекты (органы) управления воздействуют на организацию и

элементы производственного процесса для достижения поставленных целей в области качества.

Наряду с отдельными методами выделены представляющие их комбинации комплексные методы, а также теоретические основы, концепции и системы. Отдельные методы полезно классифицировать по объекту воздействия: информация, социальные системы, оборудование. Последние связаны с особенностями конкретного производственного процесса, включают методы измерений, настройки и др. Управление социальными системами, как правило, подразделяется на экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы.

Экономические методы управления подразумевают создание экономических условий, побуждающих работников и коллективы предприятий, отделов систематически повышать и обеспечивать необходимый уровень качества. Развитие рыночных отношений требует более широкого использования экономических методов управления качеством.

К таким методам могут быть отнесены следующие:

- финансирование деятельности в области управления качеством;

- хозяйственный расчет в подразделениях системы управления качеством;

- экономическое стимулирование производства;

- ценообразование на продукцию и услуги с учетом их уровня качества;

- применение системы оплаты труда и материального поощрения;

- использование экономических мер воздействия на поставщиков;

- бизнес-планирование создания новых и модернизированных видов продукции и услуг.

Организационно-распорядительные методы осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний

руководства и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества:

- регламентирование (функциональное, должностное, структурное);

- стандартизация;

- нормирование;

- инструктирование (объяснения, разъяснения);

- распорядительное воздействие (приказы, распоряжения, указания, постановления и др.).

Социально-психологические методы влияют на социально-психологические процессы, протекающие в трудовых коллективах, для достижения целей в области качества. В области менеджмента качества к ним могут быть отнесены:

- моральное стимулирование высокого качества результатов труда;

- приемы улучшения в коллективе психологического климата (ликвидация конфликтов, подбор и обеспечение психологической совместимости сотрудников);

- учет психологических особенностей членов трудовых коллективов;

- формирование мотивов трудовой деятельности персонала, направленных на достижение требуемого качества;

- сохранение и развитие традиций предприятия по обеспечению необходимого качества;

- способы повышения самодисциплины, ответственности, инициативы и творческой активности каждого члена коллектива.

Целью современного менеджмента качества является не только повышение удовлетворенности потребителя (прежде всего за счет качественной продукции), но и достижение этого наиболее экономными способами.

В зависимости от особенностей организации могут применяться различные методы повышения ее эффективности: «Всеобщее

производительное обслуживание оборудования» (TPM), «Упорядочение» (5S), система экономики качества, реинжениринг процессов и др. К статистическим методам управления качеством принято относить не только методы, связанные с обработкой и анализом больших массивов количественных данных, но и отдельные инструменты работы с нечисловой информацией.

Например, в группе «Семь основных» инструментов контроля качества» гистограмма, стратификация (расслаивание), диаграмма Парето, диаграмма рассеивания (разброса) и контрольные карты предназначены для количественной информации, причинно-следственная диаграмма систематизирует логические данные, с помощью контрольного листка в числовом виде обобщается информация любого рода. Иногда вместо стратификации в данную группу методов включают блок-схему - графическое представление последовательности выполнения этапов процесса.

«Семь новых инструментов управления качеством» преимущественно работают с логическими и ассоциативными связями, систематизацией факторов и направлений решения проблем. Это диаграммы сродства и связей, диаграммы древовидная, матричная, стрелочная и диаграмма процесса осуществления программы (PDPC).

Анализ матричных данных (матрица приоритетов) - математический анализ большого количества числовых данных в виде матриц для выявления приоритетных данных - единственный из семи методов дает количественный результат. Поскольку управление качеством может носить всеохватывающий характер с вовлечением в деятельность по улучшению самой организации и ее потребителей, партнеров, контрольных (надзорных) организаций и других заинтересованных лиц, методы управления качеством целесообразно классифицировать на собственные методы организации и методы, применяемые внешними субъектами.

К методам, применяемым высшим руководством организации, относятся теоретические основы; концепции и системы; комплексные методы - реинжиниринг, самооценку, бенчмаркинг; отдельные методы, ориентированные на управление социальными системами (предприятием, подразделениями) и информацией.

Менеджерами среднего звена могут применяться практически все методы. Для рядовых сотрудников предназначены отдельные методы работы с оборудованием и информацией, кружки качества.

Применяемые консалтинговыми организациями методы охватывают весь спектр, поскольку указанные организации обладают наиболее полной информацией и самым подготовленным персоналом в области менеджмента качества. Именно эти организации обычно применяют на практике новые, передовые методы, проводят обучение на предприятиях, дают рекомендации, разрабатывают механизмы и документацию по внедрению современных подходов к управлению качеством. Теория менеджмента качества продолжает активно развиваться, в т.ч. в рамках международной стандартизации. Множество методов управления качеством постепенно обогащается опытом удачных практических реализаций.

Выводы по главе 1

Эффективное управление качеством в организации для реализации стратегии устойчивого развития организации должно быть связано с выполнением обязательных условий достижения эффективности и опираться на стандарты по установлению сбалансированных целей устойчивого развития, построению интегрированных систем, использованию локальных методов управления качеством, формированию экономических, социальных и экологических эффектов. Для обратной связи управления необходимо

установить комплексный показатель эффективности и проводить его оценку. Наиболее объективный показатель эффективности управления качеством в организации для реализации стратегии устойчивого развития должен представлять собой функционал нескольких индикаторов.

В промышленно развитых странах мира было сформировано 4 основных варианта стратегии повышения качества с целью конкурирования на международном рынке.

Система менеджмента качества – это система управления качеством продукции, при которой все работники организации стремятся к улучшению качества. Система подходит для любых сфер деятельности, форм собственности и размеров организации в соответствии с международным стандартом ISO 9000.

ГЛАВА 2. Анализ основных инструментов управления качеством на примере предприятия ООО ПК «ВентКомплекс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПК «ВентКомплекс»

Компания ООО ПК «ВентКомплекс» является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

Основными видами деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» выступают: услуги по проектированию систем; поставки; монтаж; пусконаладочные работы; гарантийное и сервисное обслуживание.

Организационная структура ООО ПК «ВентКомплекс» приведена на рисунке 2.1.

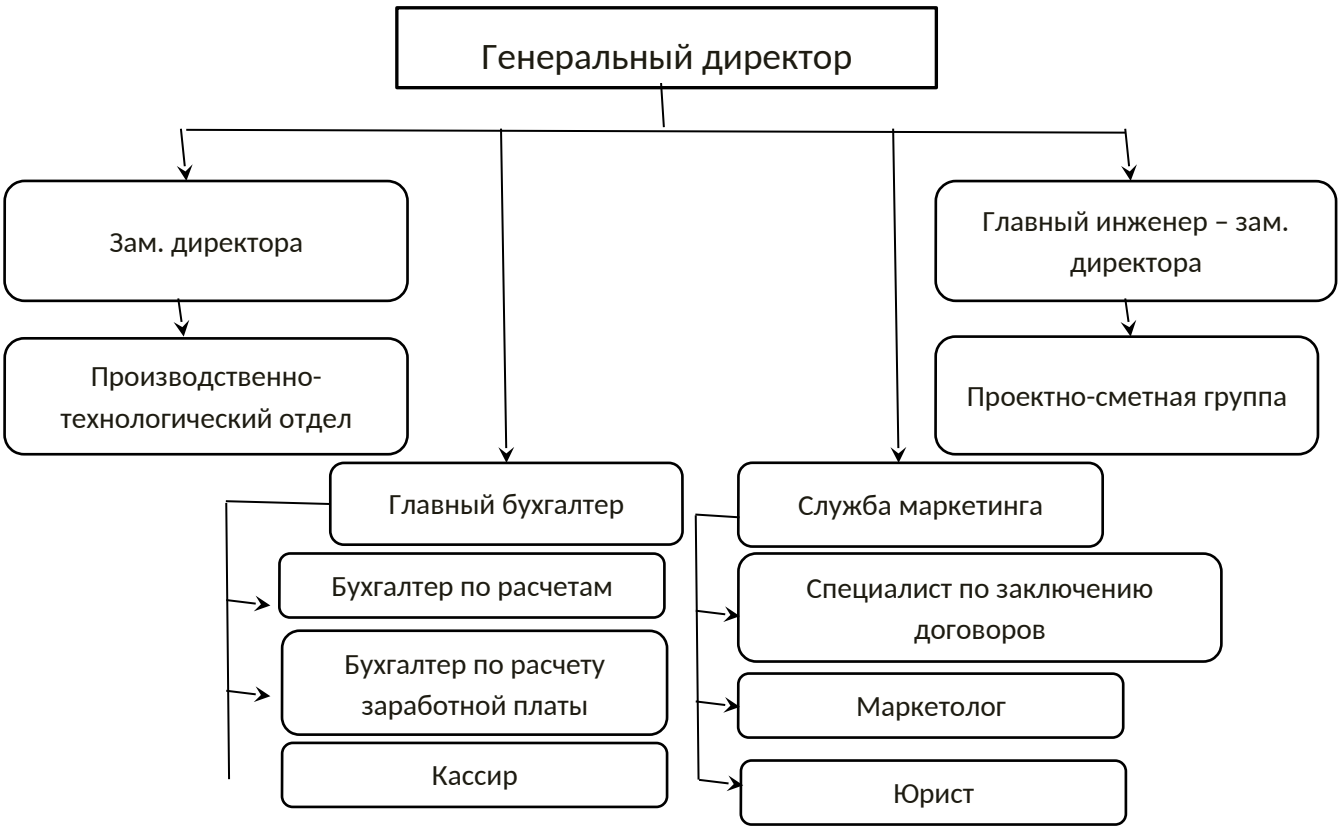

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО ПК «ВентКомплекс»

Организационная структура ООО ПК «ВентКомплекс» линейно-функциональная.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: ИТ-отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, коммерческий отдел. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных структурных подразделений.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО ПК «ВентКомплекс»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0	2	100,00	102,47
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
в т.ч. на 1 рабочего	2633	2477	2158	-156	-319	94,07	87,12
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	521,06	543,29	543,87	22	1	104,27	100,11
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22

12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
13 Рентабельность: продукции, %	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45

Как показывают данные таблицы 2.1, ООО ПК «ВентКомплекс» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается рост прибыли от продаж, а также увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет отрицательную динамику: ее снижение по результатам 2022 года составило 9,23%.

Численность сотрудников ООО ПК «ВентКомплекс» выросла на 2 человека. В связи со снижением выручки и ростом численности персонала среднегодовая выработка на 1 рабочего также имеет отрицательную динамику.

В соответствии с увеличением численности сотрудников увеличился и размер фонда оплаты труда. Показатель фондоотдачи не имеет определенной тенденции: в 2021 году отмечается снижение на 1 п.п., а по результатам 2021 года уже увеличение до 11,59%.

Объем себестоимости по итогам 2021 года увеличился на 4,27%, а по итогам 2022 года – на 2,58%. В результате таких изменений прибыль от реализации имеет положительную динамику: по итогу 2022 года ее рост составил 20,22%.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» рассмотрим динамику товарооборота ООО ПК «ВентКомплекс», представленную на рисунке 2.2.

Данные рисунка 2.2 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

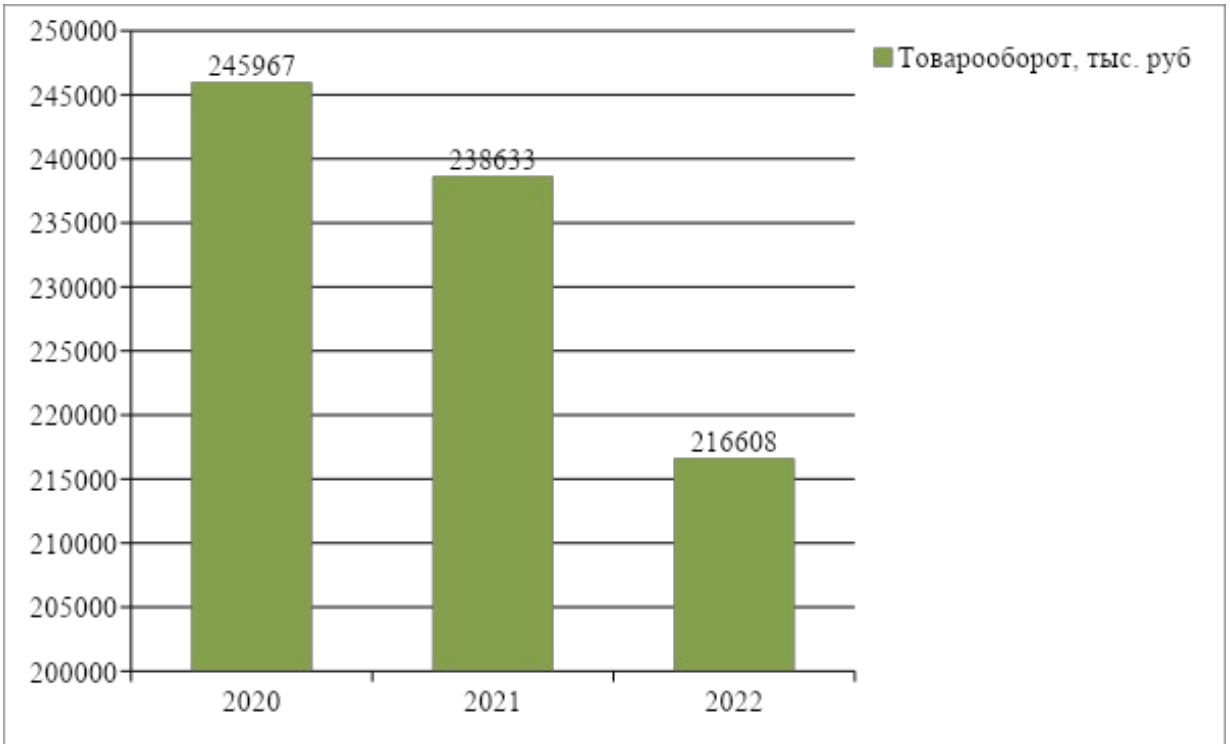

Рисунок 2.2 – Динамика товарооборота ООО ПК «ВентКомплекс» за 2020-2022 год, тыс. руб.

Анализ себестоимости ООО ПК «ВентКомплекс» за 2021–2022 гг. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка динамики затрат ООО ПК «ВентКомплекс»

Наименование показателя	**2021 год**	**2022 год**	**Отклонение (+;–)**	**Темп роста, %**
Себестоимость продаж – всего, тыс. руб.	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
заработная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41

коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат ООО ПК «ВентКомплекс» за 2022 год представлена на рисунке 2.3.

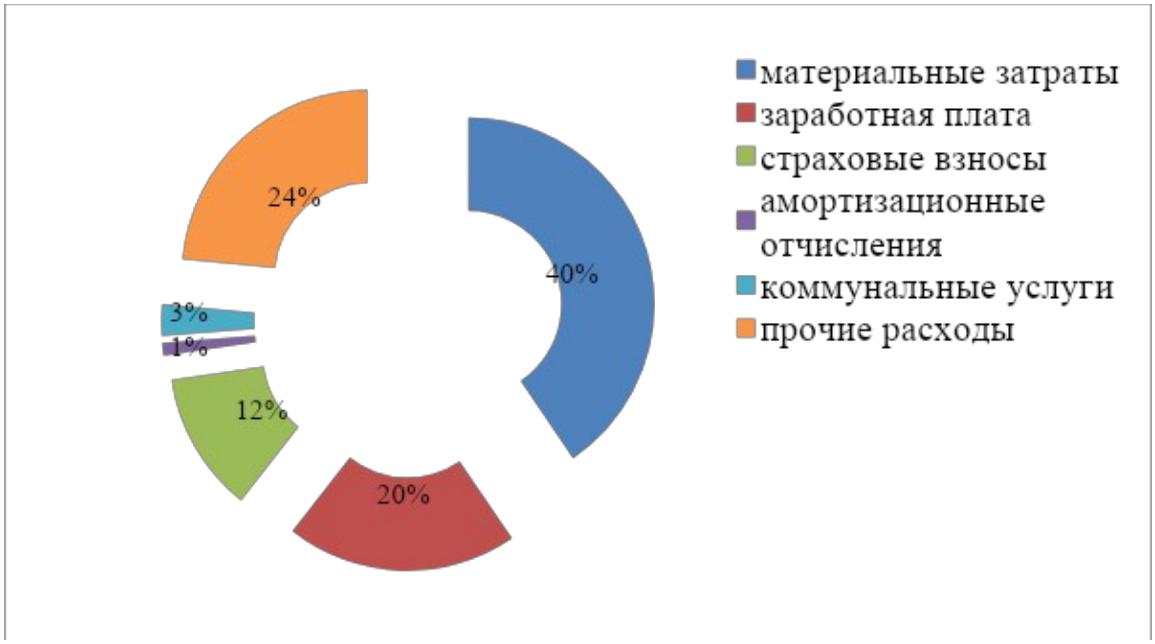

Рисунок 2.3 – Структура затрат ООО ПК «ВентКомплекс» за 2022 год

Данные таблицы 2.2 и рисунка 2.3 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Величина затрат на оплату труда по результатам 2022 года снизилась на 5,17%.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от -3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор оказывает негативное влияние в различной степени;

- шкала от +1 до + 3 – оказывает положительно воздействие в различной степени.

Для компании ООО ПК «ВентКомплекс» такой анализ представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

PESTLE —анализ для ООО ПК «ВентКомплекс»

Факторы	**Оценка влияния (от —3 до +3)**
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

Технологические факторы, выраженные в результатах научно-технического прогресса оказывают как положительное, так и негативное воздействие.

Нельзя не отметить влияние последствий и ограничений, обусловленных пандемией. Данные факторы составляют негативное влияние в группе социальных и экономических факторов.

Регионом работы ООО ПК «ВентКомплекс» является Удмуртская Республика.

Рассмотрим результаты анализа рынка, а именно объемов спроса и предложения вентиляционного оборудования (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4

Анализ регионального рынка

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Предложение, тыс. шт	208,98	238,01	228,64
Спрос, тыс. шт	210,47	214,54	222,04

Как показывают данные таблицы 2.4, предложение вентиляционного оборудования на рынке республики выросло за анализируемый период на 9,42%.

При этом аналитические данные показывают, что спрос ниже предложения, в результате значительного превышения объемов предложения над спросом по итогам 2021 года, в 2022 году объемы предложения также были снижены на 3,95%.

Поставщиками ООО ПК «ВентКомплекс» выступают:

- ООО «Нестандартные Технологические Решения»;
- ООО «ТК 47»;
- ООО «Регата»;
- ООО «Карат».

Для более полного представления об ООО ПК «ВентКомплекс» будет использован многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Основными конкурентами ООО «ПК Венткомплекс» являются:

- АО «Глазовский завод «Металлист»;

- ООО «Оскон».

Приведем в таблице 2.5 критерии для конкурентного анализа.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 2.4.

Таблица 2.5

Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	**АО «Глазовский завод «Металлист»**		**ООО «Оскон»**		**ООО «ПК Венткомплекс»**	
	Фактическое значение	**Оценка**	**Фактическое значение**	**Оценка**	**Фактическое значение**	**Оценка**
Цена, руб	187004	5	257088	3	214407	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (% динамики спроса)	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2
Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции (количество ассортиментных групп)	79	3	114	4	122	4

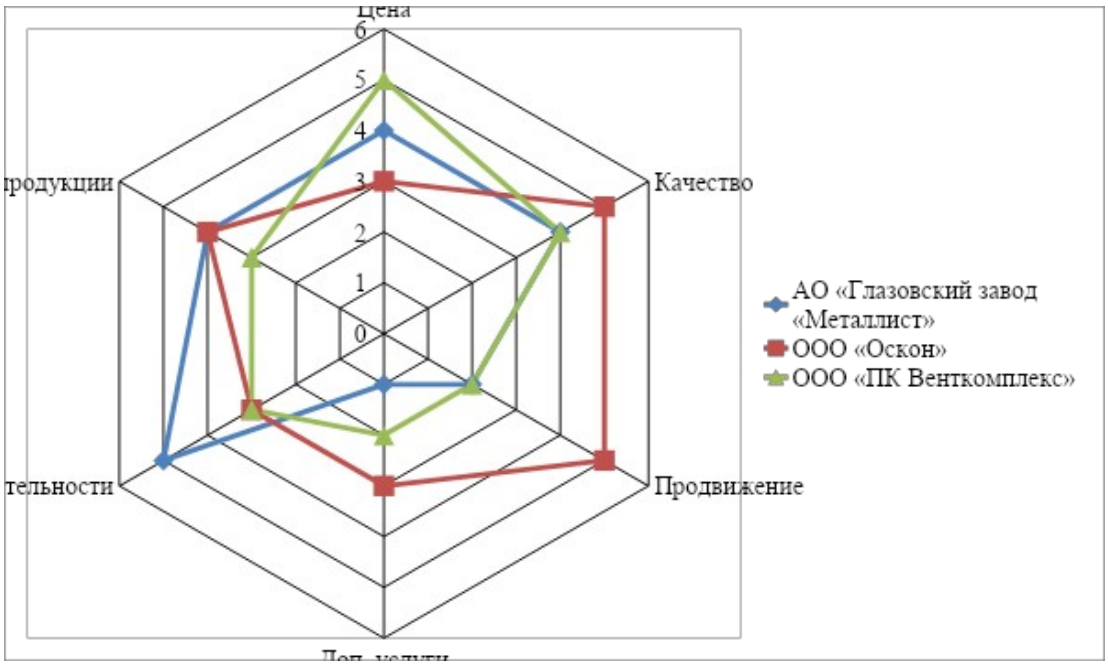

Рисунок 2.4 - Карта конкурентов ООО «ПК Венткомплекс»

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

В случае с компанией ООО «ПК Венткомплекс» выделяются следующие КФУ:

- быстрая адаптация в продуктовой линейке, под изменяющейся потребительский спрос;

- качество продаваемых товаров и имидж компании;

- эффективное сотрудничество между потребителем и менеджерами (консультации), это позволяет не только улучшать сервис, но и обеспечивать качество обратной связи;

- рассылка рекламы по почте (то есть при поступлении новых товаров, рассылается объявления на почтовые ящики постоянных покупателей);

- широкий пакет сопутствующих услуг.

Стратегия:

Открытие нового филиала или поиск новых каналов сбыта. Данное направление актуально в случае роста конкуренции на рынке, а осуществимо за счет большого опыта ведения бизнеса в сфере розничных продаж.

Учитывая выбранные КФУ проанализируем конкурентное положение ООО «ПК Венткомплекс» относительно ближайших конкурентов, которые рассматриваются руководством компании как наиболее важные по территориальному признаку, относительно равной доле рынка и набора оказываемых услуг.

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	**(1-8)**	**ООО «ПК Венткомплекс»**		**АО «Глазовский завод «Металлист»**		**ООО «Оскон»**	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

Как видно из представленных расчетов, относительно прямых конкурентов ООО «ПК Венткомплекс» занимает второе место, проигрывая по показателям качества рекламной кампании, и системе мотивации

потребительского спроса, то есть неэффективная система скидок, а точнее сказать их отсутствие.

2.2 Инструменты управления качеством применяемые на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс»

В марте 2022 года на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс» было проведено ряд методик, определяющих оценку эффективности и степени оптимальности управления качеством.

Было проведено экспериментальное исследование, которое основывалось на получении результатов, проведенных в данном исследовании, полученными в ходе проведения определенных методик, характеризующих социально-психологические условия создания эффективной управленческой команды предприятия в целом.

Цель данного исследования создать эффективную управленческую команду.

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- составление перечня основных требований к сотрудникам отдела;
- произведение ряда методик для того, чтобы определить социально-психологические условия в рамках коллектива;
- обработка и интерпретирование полученных результатов данных методик;
- основываясь на всех материалах сделать выводы относительно проведенного исследования.

Объект исследования – сотрудники отдела проектирования, состоящие из 7 человек.

Методическая база исследования – компания ООО ПК «ВентКомплекс».

При формировании управленческой команды сотрудникам предъявлялись следующие требования:

1) Первая группа требуемых навыков является навыками системного мышления и владения ситуационным анализом. Эти навыки необходимы для того, чтобы анализировать, планировать свою деятельность в рамках условий ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

В этом отношении целесообразна оценка таких способностей кандидатов, как:

- выделение из разнообразных источников полезной информации по таким категориям, как сравнительные данные, технологии, методы, рыночная конъюнктура, потенциальные конкуренты и т. п.;
- системный анализ имеющейся информации с целью формировать определенные прогнозы, стратегии действий, вырабатывать новые направлений деятельности;
- оценивать риски возможных действий, производить объективный анализ всех «за» и «против» по различным сценариям развития событий.

2) Вторая группа требуемых навыков – коммуникативные данные кандидатов.

По этой группе требований обычно происходит оценка способностей кандидатов:

- создание атмосферы доверия, оценки идей, выдвигаемых другими, вовлечение коллектива в активную работу, разделение всех задач между каждым участником коллектива;
- формирование и внедрение мотивационных стимулирующих элементов для сотрудников, обеспечение их ресурсами, обратной связью, проведение обучения и тренингов, которые необходимы для их личностного и профессионального роста;
- ясная и убедительная аргументация, и поиск своих недостатков в

своих предложениях и предложениях других, которые направлены на то, чтобы найти рациональный путь достижения конечного результата.

3) Третья группа необходимых навыков – лидерские способности кандидатов.

Обладают такими качествами, как:

- уверенностью, умением четкого определения наиболее рационального варианта действий, убедительного представления данного варианта коллегам и «заражение» их уверенностью в успехе выбранного пути,
- умение налаживания партнерских взаимоотношений даже с теми службами и партнерами, которые по традиции характеризуются натянутыми или даже конфликтными отношениями,
- нацеленностью на действие и результат, способностью брать не себя ответственность за процессы реализации поставленных целей, путем преодоления внешних трудностей и бюрократических барьеров.

Для проведения анализа социально-психологических условий сотрудников отдела проектирования были присвоены индивидуальные коды (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Код для сотрудников для материала тестирования

Ф.И.О. сотрудника	Код
Романова Юлия Александровна	1
Короткова Анна Николаевна	2
Исаева Мария Валерьевна	3
Глазман Марина Викторовна	4
Каримов Влад Викторович	5
Юсупов Сергей Сергеевич	6
Петров Евгений Павлович	7

А также был осуществлен подбор следующих методик:

1) Методика КОС (коммуникативных и организаторских склонностей). Цель обработки результатов – получить индекс

коммуникативных и организаторских склонностей. Результаты данной методики приведено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение результатов по методике №1

Методика КОС-1		
Код сотрудника	**Коммуникативные склонности**	**Организаторские склонности**
1	18	18
2	6	13
3	15	15
4	13	14
5	2	2
6	5	4
7	10	14

По результатам методики высокими коммуникативными склонностями отличаются сотрудники под номерами 1 и 3, так же результаты данной методики показали высокие организаторские склонности у сотрудников под номерами 1 и 3.

2) Методика «Конфликтная личность», позволяющая оценить степень конфликтности или тактичности человека. Результаты данной методики приведено в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение результатов по методике № 2

Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»							
Шкалы	**Код сотрудника**						
	1	2	3	4	5	6	7
Вспыльчивость	7	7	2	2	5	2	3
Напористость	5	2	3	2	1	4	6
Обидчивость	5	5	0	1	4	1	2
Неуступчивость	5	7	2	1	0	3	5
Бескомпромиссность	7	7	9	7	4	4	8
Мстительность	2	4	2	3	7	1	2
Нетерпимость к мнению других	4	2	3	1	2	6	5
Подозрительность	7	4	4	4	8	5	4
Позитивная агрессивность	10	9	5	3	1	7	11
Негативная агрессивность	6	6	5	4	9	7	7
Конфликтность	26	23	15	14	21	12	17

Конфликтными личностями оказались сотрудники под номерами 1 и 6. Такие люди настойчиво отстаивают свое мнение, невзирая на то, какое это влияние окажет на личные или служебные отношения. За это их уважают.

Сумма баллов по шкалам показала, что самый высокий уровень позитивной агрессивности имеется у сотрудников под номерами 1 и 2. Негативную агрессивность имеют сотрудники под номерами 5 и 7. Наибольший обобщенный показатель конфликтности результат методики показал у сотрудника под номером 1.

3) Методика «Личностная агрессивность и конфликтность». Авторы К. П. Ильин и П. А. Ковалев. Методика предназначена для того, чтобы выявить наличие склонностей субъекта к конфликтности и агрессивности. Результаты данной методики приведено в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение результатов по методике № 3

Методика «Конфликтная личность»							
Баллы	**Код сотрудника**						
	1	2	3	4	5	6	7
10-14							14
15-29	26					26	
30-44		36	36	30	36		

Согласно результатам данной методики, сотрудниками с самым высоким конфликтным коэффициентом оказались сотрудники под номером 1 и 6. Такие люди глубоко убеждены в своих взглядах и готовы основательно отстаивать свою позицию даже несмотря на то, что это может привести к каким-либо конфликтным ситуациям во взаимоотношениях с окружающими. За такое поведение имеют не малое уважение у окружающих.

4) Методика «Мотивация к успеху», автор методики Т. Элерс. Методика предназначена для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Результаты данной методики приведено в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Распределение результатов по методике № 4 и № 5

Результаты методик								
Название методики	**Сумма баллов**	**Код сотрудника**						
		1	2	3	4	5	6	7
Мотивация к избеганию неудач	2-10	6				6		
	11-16			16			13	11
	17-20		20		18			
	Свыше 20							
Мотивация к успеху	1-10					5		6
	11-16	11			14		11	
	17-20		18	17				
	Свыше 21							

Высоким уровнем мотивации к достижению успеха отличаются сотрудники под номерами 2 и 3, очень высокий уровень к избеганию неудач показали сотрудник под номерами 2 и 4.

5) Тест И. Вейсбанда, доработанный Ю. Ивановым, который используется для того, чтобы определить тип личности и позволяет осуществить определение уровня совместимости кандидатов в команду. Результаты данной методики приведено в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Распределение результатов по методике № 6

Тест И. Вайсбанда							
Соционические типы	**Код сотрудника**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Экстраверсия	+		+	+	+	+	
Интроверсия		+					+
Логика		+	+	+			
Этика	+				+	+	+
Сенсорика				+	+	+	+
Интуиция	+	+	+				
Иррациональность	+	+				+	
Рациональность			+	+	+		+

Исходя из результатов в таблице, сотрудникам определены такие психотипы, как показано в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Результаты психотипов по методике № 6

Код сотрудника	**Психотип**	**Сравнение психотипа с выдающими личностями**
1	Интуитивно-этический экстраверт	Советчик (Гексли)
2	Интуитивно-логический интроверт	Критик (Бальзак)
3	Сенсорно-логический экстраверт	Маршал (Жуков)
4	Логико-сенсорный экстраверт	Администратор (Штирлиц)
5	Этико-сенсорный экстраверт	Энтузиаст (Гюго)
6	Сенсорно-этический экстраверт	Политик (Наполеон)
7	Этико-сенсорный интроверт	Хранитель (Драйзер)

6) Методика «Психогеометрический тест». Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Результаты данной методики приведено в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Распределение результатов по методике № 7

Психометрический тест					
Код сотрудника	**Название фигуры**				
1	Зиг-заг	Круг	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник
2	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зиг-заг
3	Треугольник	Квадрат	Круг	Зиг-заг	Прямоугольник
4	Круг	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Зиг-заг
5	Квадрат	Круг	Треугольник	Прямоугольник	Зиг-заг

6	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг-заг	Прямоугольник
7	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг-заг

Наиболее явно лидерские качества проявлены у сотрудника № 3.

2.3 Анализ системы качества продукции ООО ПК «ВентКомплекс»

Все результаты исследования были преобразованы в процентном соотношении и сведены в одну общую таблицу (таблица 2.15), где можно наглядно проследить пригодность каждого из сотрудников для работы в команде:

Таблица 2.15

Сводная таблица результатов исследования

	Код сотрудника						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Мотивация к успеху	3,24	5,62	5,31	4,37	1,56	3,24	1,87
Мотивация к избеганию неудач	6,6	22,2	17,8	2	6,7	14,4	12,2
Конфликтная личность	2,36	3,27	3,27	2,73	3,27	2,36	1,27
Общая конфликтность	6,5	5,75	3,75	3,0	5,25	3	4,25
Позитивная агрессивность	5	4,5	2,5	1,5	0,5	3,5	5,5
Коммуникативные склонности	9	3	7,5	6,5	1	2,5	5
Организаторские склонности	9	6,5	7,5	7	1	2	7

До каждого сотрудника была доведена до сведения информация относительно типов, предлагаемых им тестов, их направленности, и что они будут оценивать. Также было сообщено, что материал, удастся получить в ходе тестирования, не будет сознательно или случайно разглашен и будет представлен так, что не смогут быть скомпрометированы ни кандидаты, ни экспериментаторы. Затем было сообщено, что по результатам проведения этого этапа, будет проведено собеседование.

После того, как было получено добровольное согласие от каждого участника, первой провели методику КОС, далее соответственно предлагали методику мотивации, конфликтности, психотипический опросник и психометрический тест.

Затем каждому участнику выразили благодарность и сообщили, что через несколько дней каждого известят о результатах. Вся процедура тестирования длилась около двух часов.

Исходя из данных в таблице 2.15 можно составить такую схему, как показано на рисунке 2.5.

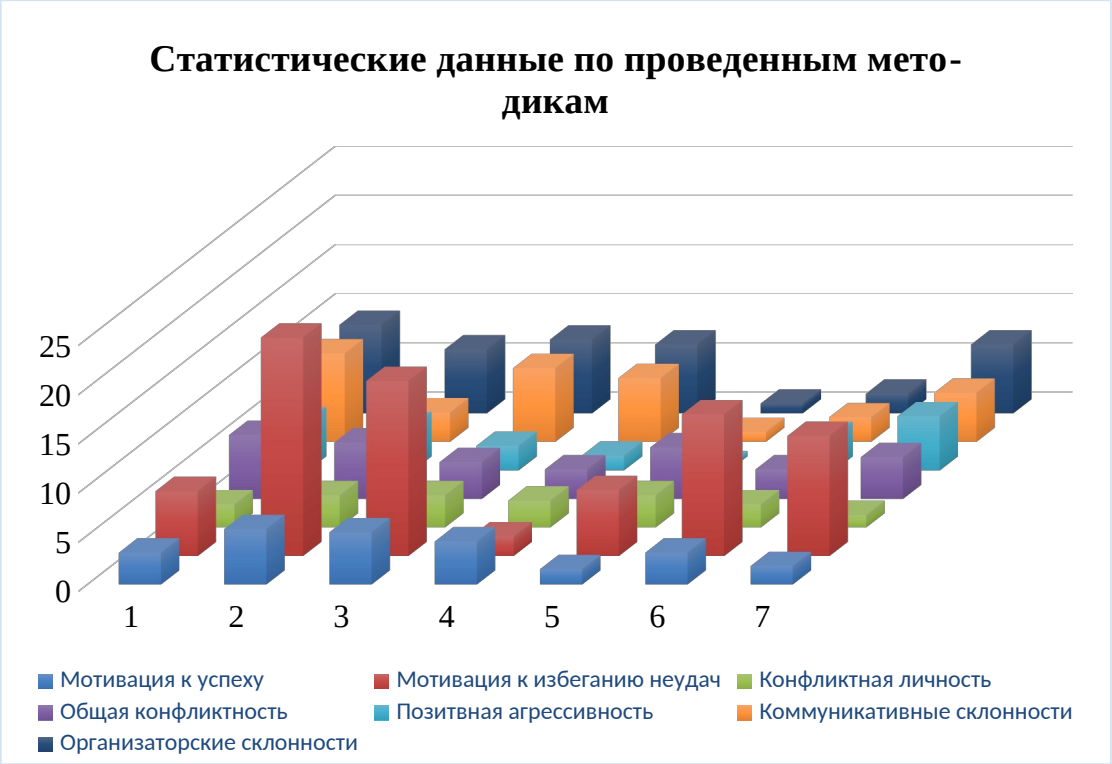

Рисунок 2.5 – Статистические данные по проведенным методикам

Данная схема показывает статические данные на основании проведенных методик в процентном соотношении.

Имеет вид гистограммы, показывающий общий результат всех проведенных методик, что позволяет хорошо увидеть личностные качества каждого сотрудника для анализа социально-психологического условия созданной управленческой компании, а также нахождения эффективных

методов для создания и поддержания эффективной управленческой команды.

На основании данной схемы, а также результатов всех методик исследования социально-психологических условий работы управленческой команды были проанализированы семь сотрудников.

Сотрудник №1.

Эмоциональность, тонкое чувствование настроения других людей. Возможность увлечения людей, ведения за собой. Хорошее чувство времени, умение правильного распределения выполнения дел. Вера в существование неограниченных возможностей и способностей человека.

Самолюбие, ранимость, долгая память на обиды. Острое переживание своих неудач и разочарований. Категоричность в суждениях и выводах. Аккуратность, интеллигентность, слежка за своей внешностью. Умение принятия мер для избегания опасности. Его стилем управления предполагается отдача безоговорочных приказов-наставлений. Возникают трудности с финансовыми расчетами. Неусидчивость. Роль в команде – «эмоциональный вовлекатель», эмоционально вовлеченным коллективом выполняется работа с энтузиазмом, силы у людей удваиваются и утраиваются.

Сотрудник №2.

Эрудированность, много чтения и размышлений. Тщательность в работе, добросовестность и исполнительность. Правильная оценка степени риска и частые советы, как поступать для избегания неожиданностей и неприятностей. Хорошее чувство логических просчетов в рамках любой системы. Скептичность, помечание всех противоречий и несовершенств окружающего мира. Упрямство и несговорчивость, если присутствует уверенность в своей позиции, которая старательно доказывается с помощью фактов.

Умный и толковый критик. Способен к предвидению много в связи со своей осторожностью. Роль в команде – «отражатель». Им дается лидеру

обратную связь, что позволяет осуществить своевременное принятие мер. В связи со своей критикой кажется занудой.

Сотрудник №3.

Лидерский характер (он и есть лидер). Человека характеризует воля, собранность, энергичность. Имеет быструю реакцию, сочетающуюся с хорошей выдержкой. Умение управления людьми, способность быстрого принятия кардинальных решений. Гибкий тактик.

Наличие критического склада ума. Активное отстаивание интересов своих и своей группы. Сильная целеустремленность и практичность в делах.

Довольно агрессивен, для него затруднительно ведение ровных, бесконфликтных отношений с окружающими. Самолюбие, в гневе проявляется нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Подчиняются те, кто слабее его. Является самым волевым из всех лидеров. Бывает жестоким. Роль в команде – лидер.

Сотрудник № 4.

Общительность и эмоциональность. Способность поиска подхода к любому человеку в команде. Разбирается в способностях людей. Хорошее чувство их скрытых побуждений и недостатков, способность предсказания поведения окружающих. Стрессоустойчивость, в экстремальных ситуациях мобилизация, возможность дать решительный отпор. Доверчивость, перегруз себя лишними контактами. Противник иерархии и чинопочитания. Аккуратность, пунктуальность. Проявляется несдержанность, порой агрессивность. Чрезмерное доверие окружающим, чем активно начинают злоупотреблять. Роль в команде – «генератор идей» является своеобразным противовес лидеру команды.

Сотрудник № 5.

Хорошо исследует узкие проблемы и является тщательным исполнителем. Последовательность в делах и решениях, всегда доводится начатое до конца. Любовь к порядку во всем, размеренность, точность и

конкретность. Дело ставится выше, чем личные проблемы. Работоспособность, требовательность к себе и другим. Бескомпромиссность в том, что считается важным. Недостаточная гибкость в отношениях с людьми, плохой учет их индивидуальных способностей. Скрытность, страх перемен и нестабильности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Чрезмерная заформализованность. Роль в команде – систематизатор.

Сотрудник № 6.

Обладание хорошими дипломатическими и коммерческими способностями. Быстрая ориентация в экстремальных ситуациях. Уверенность в себе, смелость и решительность, всегда знает, чего хочет. В общении вежливость, расположение к доверию, умение создания атмосферы интимности и задушевности. Слежка за внешним видом. Стремление к практической деятельности. Предпочтение ближайших конкретных целей, приносящих реальную пользу. Отсутствие организованности, склонность отвлекаться в работе на несущественные детали. Склонность к колебаниям в выборе, долгие размышления, сомнения. Угнетает повседневная рутина. Роль в команде – лидер, силовой центр коллектива.

Сотрудник № 7.

Хорошие взаимоотношения между людьми. Постоянное стремление к самоусовершенствованию. Во всем старается следить за принципы справедливости и гуманизма. Проявление понимания, терпимости. Принятие людей такими, какие они есть, прощение слабости и отсутствие попыток переделать других. Отзывчивость и внимательность. Исполнительность, добросовестность и пунктуальность. Попытки ведения здорового образа жизни, исключения вредных привычек. Тяжелое переживание конфликтов и недоразумениий, плохая стрессоустойчивость. Малоинициативность, инертность. Миролюбивость, требовательность (к себе в первую очередь). Роль в команде – «гармонизатор». Он отвечает за мир и душевное

спокойствие в группе. Чуткость, неагрессивность, способность к пониманию и прощению.

Анализируя характеристики сотрудников отдела, можно сделать следующие выводы о жизнеспособности и эффективности ее работы:

1) Все члены команды разделяют общие основополагающие ценности.

2) Распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов.

- сотрудник № 3 – лидер, тактик;
- сотрудник № 2 – плановик, стратег;
- сотрудник № 1 – эмоциональный центр команды;
- сотрудник № 4 – генератор идей;
- сотрудник № 6 – практик-реализатор;
- сотрудник № 5 – систематизатор;
- сотрудник № 7 – гармонизатор.

3) В команде оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды.

4) Проведенные диагностические процедуры позволяют предположить, что члены команды совместимы и команда жизнеспособна.

Выводы по главе 2

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе выступает ООО ПК «ВентКомплекс», основным видом деятельности которого является разработка программного компьютерного обеспечения. По результатам анализа сильных и слабых сторон ООО ПК «ВентКомплекс» среди сильных

сторон можно выделить: квалифицированный рабочий персонал, высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Сильные стороны ООО ПК «ВентКомплекс» позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что организация в первую очередь ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов.

Для оценки методов управления стоимостью проекта ООО ПК «ВентКомплекс» в работе рассмотрен главный бизнес-процесс – это разработку ПО. В основном процессе разработки в ООО ПК «ВентКомплекс» выделяются следующие этапы: выявление потребностей заказчика к будущему разрабатываемому продукту; написание технического задания и разработка плана реализации; использование методов бизнес-анализа и системного анализа; непосредственная разработка продукта; тестирование и сдача проекта.

Для эффективного использования производственных ресурсов компания применяет современные методы управления проектами, такие как Agile, Scrum, Lean, Kanban и др.

ГЛАВА 3 Предложения по улучшению системы управления качеством в ООО ПК «ВентКомплекс»

3.1 Описание проблем управления качеством на предприятии ООО ПК «ВентКомплекс»

Диагностика предприятия ООО ПК «ВентКомплекс» показала, что существующей структурой управления в достаточной мере характеризуется ряд недостатков, представленных составляющими ее параметрами. Организация является сложным механизмом взаимосвязанных элементов, которые, как показало исследование, имеют традиционные функции для достижения результата. Учитывая все факторы воздействия, можно сказать, что существующий правленческий аппарат не обеспечивает устойчивого развития предприятия ООО ПК «ВентКомплекс». Поэтому в организации необходимо организационные формы управления совершенствовать и направлять на решение возникающих проблем, а также на осуществление стабильных функций управления.

Перед компанией ООО ПК «ВентКомплекс» стоит непростая цель – создать технологию формирования команд, ориентированную на качество и индивидуальный подход, позволяющую:

- Увеличить эффективность трудового процесса;
- Уменьшить расходы на подбор и найм персонала;
- Дать оценку предстоящей результативности сотрудника;
- Снизить текучесть кадров за счет качественного выбора сотрудников в команду.

В результате этого необходимо сформировать и разработать систему организации процесса подбора и расстановки персонала в команду компании, которая бы сделала механизм подбора и оценки кандидатов в команду

упорядоченным и объективным с учетом всех ключевых особенностей специфики деятельности компании.

В связи с этим можно предложить следующие рекомендации по формированию команды.

Для начала определим принципы подбора кандидатов в команду:

- поиск не идеальных кандидатов, а более подходящих для вакантной должности;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств, претендента условиям должности, описанным в заявке на подбор персонала;
- при выборе претендентов преимущество отдается многообещающим сотрудникам, а не своим личным предпочтениям.

Далее на основе данных принципов разработаем и внедрим в практику процедуру поиска и подбора персонала, которая исключит удорожание процедуры и в то же время гарантирует результативность используемых технологий.

Первоначально, на первом этапе определим информационную базу деятельности по подбору кандидатов в команду. Она должна включать несколько направлений, которые реализуются экспертами в области подбора кадров*:*

- наблюдение за внутренним рынком труда;
- кадровое планирование;
- ведение базы внешних и внутренних кандидатов;
- формирование профессиональных внутрикорпоративных стандартов при помощи метода «метапрограмм».

В результате можно предложить следующие рекомендации по формированию системы организации процесса командообразования ООО ПК «ВентКомплекс»:

1) проведение отбора кандидатов в несколько этапов, за каждым из которых будут закреплены свои методики.

2) фиксирование данных о кандидатах, полученных на первых этапах собеседования, путем внесения данных внешних и внутренних кандидатов в базу данных компании;

3) разработка и внедрение профессионального внутрикорпоративного стандарта специалиста (ПВС), при помощи методики «метапрограмм». Внедрение ПВС позволит увеличить результативность выбора персонала, поможет в решении вопросов оптимальной расстановки кадров и целевом формирование персонала, а также поспособствует формированию четкой системы и алгоритму подбора и оценки, приема и расстановки персонала;

4) процесс организации системы подбора и расстановки персонала должен регламентироваться специальным внутренним положением предприятия, где бы фиксировались: особенности профессиональной деятельности персонала, функциональные обязанности, положения должностной инструкции, критерии отбора и ступени принятия решения, повышение профессионального уровня.

Составление профессиональных внутрикорпоративных стандартов в комплексе при правильном сочетании с другими методами оценки персонала является главным элементом технологического процесса побора и расстановки кадрового состава на предприятии.

Саму работу по составлению и формированию ПВС также необходимо проводить в несколько этапов:

1) с целью отображения критериев оценки компетентности претендента, необходимо выделять нескольких характеристик (таки как профессиональные знания, умения, мастерство и навыки). Для определения наиболее значимых компетенций, рекомендуется привлечение к этой работе самих руководителей будущих сотрудников, в соответствии с которыми будут составлять модель компетенций. Для того, чтобы сравнить компетенции рекомендовано использование метода сравнения и

шкалирования, причем уделять внимание, в-первую очередь, тем компетенциям, которые применяют наиболее часто и которыми оказывается наибольшее влияние на успешный результат работы сотрудника;

2) разработка формы ПВС. После того как нами будет определен ряд наиболее значимых компетенций, то нам необходимо описание каждой компетенции и составление шкалы оценки. Это этап является очень важным, так как учитывая четкость и конкретность формулировок, которые описаны в шкале, будет производиться оценка потенциального кандидата, и принятие кадровых решений.

Сначала для специалистов по подбору персонала, необходимо определение количества уровней развития компетенций. Рекомендуется делать не более 5-6 уровней. Далее подробным образом описывается поведение сотрудника, которое характерно для каждого уровня. Желательно наличие не менее 7 индикаторов, при этом каждая формулировка должна обладать максимальной конкретностью и измеримость.

Также, необходимо наличие чёткой качественной разницы между каждым из уровней каждой компетенции. Переход на новый уровень компетенции должен значит внесение качественных изменений в работе.

Для того, чтобы составить саму матрицу компетенций специалистам необходимо сведение в единую таблицу. В столбцы внести описание компетенции, в строчки - должности.

В пресекающихся ячейках необходимо указание необходимого уровня владения компетенцией для каждой должности.

Таким образом, требования к заявленным качествам, предъявляемым организацией к своим работникам, представлены в виде процессного отражения этих свойств и оформлены в виде матрицы.

Общий вид формы ПВС представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Пример матрицы компетенций профессиональных

внутрикорпоративных стандартов

Должность	Компетенция/целевой уровень						
	Межличностное понимание	Инициативность	уверенность в себе	Развитие других	Командная работа	Воздействие [illegible]	Ответственность, дисциплинированность
Руководитель проекта	4	4	4	4	5	4	4
Менеджер по внедрению	4	5	4	4	5	5	4
Менеджер по маркетинговым исследованиям	5	5	4	5	5	4	5
Менеджер по коммуникациям	4	2	1	3	4	2	4

Применять данную матрицу компетенций нужно при подборе и оценке персонала, но необходим чет того, что данную матрицу необходимо согласовать с руководителями подразделения, только такое комплексное использование позволит получать все блага от использования данной матрицы компетенций.

3) после составления матриц компетенции и предварительного отбора кандидатов при помощи первого предварительного собеседования и сопоставления компетенций потенциального кандидата с компетенциями компании переходим к следующему этапу оценки кандидатов – к методу «метапрограмм», который основан на составлении и анализе метапрограммного портрета человека.

4) Этот способ позволяет обнаружить более принципиальные характеристики мышления человека, что позволяет выявить тот факт, насколько успешно человек будет справляться с той или иной работой в разных сферах деятельности. Под метапрограммами понимаются привычные для человека процессы мышления, которыми он пользуется для обработки и восприятия получаемой информации как следствие имеет возможность принимать то, или иное решения. В итоге, выводы о претенденте в команду делаются на основе того какие методы выбрал потенциальный претендент.

В самом начале нужно составить метапрограммный портрет, который наиболее точно опишет характеристики и особенности вакантной должности. В каждом отдельном случае нужно учитывать специфичность и особенность той деятельности, которой будет заниматься человек, после чего остается только из желающих претендентов подобрать того, у кого стиль мышления больше близок к желаемому результату.

Для удобства в работе с метапрограммами, специалисту по подбору персонала, рекомендовано использовать следующую таблицу в виде вопросника (таблица 3.2.).

Таблица 3.2

Вопросник для определения метапрограммного портрета потенциального кандидата

№	Вопрос	Метапрограмма		Примечание
		Внутренняя	**Внешняя**	
1	При выполнение определенной работы, как вы сумеете понять, хорошо вы ее сделали или нет?	Я сам так решил	Начальство хвалит или ругает	
	Ответ кандидата			
2	Как Вы хотели бы организовать Ваши взаимоотношения с клиентом (начальником)?	Хотел бы быть не сильно привязанным к мнению клиента (начальства) и хотел бы обладать определенной свободой	Хотел бы достаточно часто получать обратную связь от клиента (начальника) о том, что он все делает правильно	
	Ответ кандидата			
	Метапрограмма	Приближение	Уклонение	
3	Что Вами двигало при выполнении той работы, которая вам не была не по нраву? Почему Вы все же ее делали?	Я представлял что скоро справлюсь с этим заданием и получу определенную пользу от того что сделал	Я понимал, что меня накажут, если я ее не выполню и чтобы избежать проблем с начальством просто делал ее	
	Ответ кандидата			
4	Почему Вы хотите сменить работу?	Новая работа кажется мне перспективной и интересной, и я надеюсь на успех и хорошую карьеру, поэтому решил «прийти на новую работу	Я устал, что моя работа неинтересная и неперспективная, что есть сложности и проблемы, поэтому я хочу «уйти со старой работы».	
	Ответ кандидата			
	Метапрограмма	Активный	Выжидательный	
5	От чего, в принципе, будет зависеть то, насколько успешно	От меня в первую очередь	От внешних факторов, а потом уже от меня	

	Вы справитесь с работой?			
Ответ кандидата				
6	На вашей работе что вам лучше всего удавалось?	Я смог реализовать и довести до конца в кратчайшие сроки несколько проектов.	Я отлично справлялся с теми делами, которые мне поручали, и смог предложить несколько хороших идей, но при этом не проталкивал их самостоятельно вперед	
Ответ кандидата				
	Метапрограмма	Общее	Частное	
7	На прежнем месте работы, в чем заключалась Ваша деятельность?	Опишите своими словами (кратко)	Опишите своими словами (подробно)	
Ответ кандидата				
	Метапрограмма	Сходство	Различие	
8	Почему Вы выбрали именно нашу работу	Она достаточно похожа на то, чем он занимался раньше	Данная работа является для меня новой и поэтому я ей заинтересовался	
Ответ кандидата				
	Метапрограмма	Прошлое	Настоящее	Будущее
9	Как у вас дела? Что хорошего?			
Ответ кандидата				

Примечание: Основная рекомендация для ответа на последний вопрос - замечать, на что чаще всего в речи ссылается человек: на события прошлого, настоящего или будущего. При этом вопросы должны быть без привязки ко времени, т.е. оставлять человеку возможность самому решать, в каком времени все рассказывать.

Предложенную таблицу можно использовать при повторных собеседованиях отобранных кандидатов, которые прошли предварительный этап отбора, предложив, таким образом, этим кандидатам заполнить данную таблицу ответив на конкретные вопросы, которые в дальнейшем поспособствуют составлению метапрограммного портрета кандидата на вакантную должность.

Для того чтобы на практике было удобно применять метод метапрограммного портрета специалисту по подбору персонала рекомендовано, после собеседования с потенциальным кандидатом и заполнения им вопросника, заносить все данные в форму метапрограммного портрета представленную в виде следующей таблицы (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Пример метапрограммного портрета на должность в команду

Ф.И.О. Иванов Иван Иванович								
Метапрограмма	*3*	*2*	*1*	*1*	*2*	*3*	*Метапрограмма*	
Внутренняя референция	+						Внешняя референция	
Приближение					+		Уклонение	
Активный		+					Выжидательный	
Общий						+	Частный	
Сходство				+			Различие	
Прошлое								

Примечание: 1 – слабо выражена, 2 – средне выражена, 3 – сильно выражена. + обозначены ведущие метапрограммы и степень их выраженность.

В нее заносятся данные о ведущих метапрограммах человека, о степени их выраженности, а также представлена информация о наиболее оптимальном, метапрограммном портрете для вакантной должности (в нашем случае это должность менеджера по коммуникациям).

При наложении на метапрограммный портрет этого человека метапрограммного портрета той самой вакантной претендуемой им должности, то нами будет получена четкая картина соответствия его стиля мышления для выполнения претендуемой деятельности. В рамках вышеприведенного примера оптимальный метапрограммный портрет должности обозначают затемненные квадраты.

После сбора информации относительно оптимального метапрограммного портрета для вакантной должности, может быть проведен ряд собеседований и тестирований тех претендентов, наиболее близко подходящих по своему стилю мышления требуемым параметрам.

Добиваться 100% совпадения стиля мышления претендента с желаемым по всем параметрам является не обязательным. Зачастую достаточно совпадения 3-4 ключевых метапрограмм для этой должности. При этом при несовпадении по одной, но самой важной в рамках данного контекста метапрограммы, возможно приведение к тому, что человек будет не способен к выполнению доверенной ему работы.

Даже если стиль мышления претендента на должность на 100% совпадает с желаемым, сильное влияние на успешность работы возможно

будет оказано такими другими важными факторами, как образованием, опытом работы, компетентностью, семейным положением.

Так, технология метапрограммных портретов при сочетании с матрицей профессиональных внутрикорпоративных стандартов позволят произвести оценку кандидата на должность более комплексным образом, тем самым продемонстрировать разные точки зрения его сильных и слабых сторон. Ведь определение профиля является эффективным инструментом, который позволяет специалисту подобрать персонал лучше, а также выявить ряд его сильных/слабых сторон. При помощи всего этого комплекса с другими инструментами будет допущено меньшее количество ошибок в ходе подбора персонала.

3.2 Пути совершенствования управления качеством продукции

Анализ перечисленных ранее проблем управления качеством продукции ООО ПК «ВентКомплекс» позволяет предложить в качестве рекомендаций оптимизацию работы с поставщиками с целью снижения себестоимости продукции, а так же улучшения ее качества.

Реализация данного предложения возможна за счет работы над выбором поставщиков, поиска альтернативных вариантов поставки товаров. Исходя из этого, компании ООО ПК «ВентКомплекс» рекомендуется оценивать не только тех поставщиков, с которыми она уже работает, но и потенциальных (альтернативных) поставщиков, которые предлагают продукцию по ценам ниже, чем у текущих контрагентов.

Поиск альтернативных поставщиков ООО ПК «ВентКомплекс» должен осуществляться отделом закупок на основании полной оценки поставщиков, т.е. с использованием различных методов оптимизации работы с поставщиками.

1 - Метод установления долгосрочных партнерских отношений с

поставщиками.

В первую очередь необходимо подробно выделить группы поставщиков, исходя из количества дней отсрочки платежа за материалы, сырье, товары, поставляемые группе:

- без просрочки (100% предоплата);
- до 15 дней;
- от 15 до 30 дней;
- более 30 дней.

Следовательно, необходимо поручить отделу закупок активно искать поставщиков, которые предоставляют отсрочки на 30 дней и более, и уменьшить объемы сделок с поставщиками, которые работают со 100% предоплатой.

Данные меры, по мнению автора настоящего исследования, позволят сократить кредитование, высвободив часть оборотных средств, что позволит увеличить платежеспособность компании в краткосрочном периоде.

2 - Метод оценки и выбора поставщиков по разработанной методике, создание базы данных поставщиков.

Целью применения методики является минимизация рисков при выборе поставщика и снижение влияния негативного воздействия от сотрудничества на финансовые результаты ООО ПК «ВентКомплекс».

Так, правильно и своевременная проведенная проверка позволяет предотвратить или свести к минимуму риски ООО ПК «ВентКомплекс», связанные с невыполнением или ненадлежащим выполнением поставщиком своих договорных обязательств.

Проверка поставщиков на первом этапе состоит в запрашивании доступных сведений, а именно:

- данные, которые можно получить непосредственно от контрагента:
- сведения о праве подписи договора представителя поставщика или копия доверенности от делегирующего полномочия руководителя;

- копия решения руководящего органа предприятия о согласии на совершение сделки;

- годовой отчет за последний финансовый год.

Получая данные сведения, специалист по заключению договоров ООО ПК «ВентКомплекс» должен тщательно проверить информацию, анализируя показатели результатов деятельности поставщика, а так же подлинность представленных документов.

Анализ полученных сведений в целях обеспечения экономической безопасности должен осуществляться ООО ПК «ВентКомплекс» по методу чек-листа, путем распределения информации о показателях потенциального поставщика по категориям: финансовая деятельность, правовой статус, соблюдение законодательства, опыт взаимодействия, репутация и т.д.

В рамках данной работы предлагается разработка и издание приказа организации в виде стандарта по отбору поставщиков ООО ПК «ВентКомплекс».

Представим критерии для отбора поставщиков в шапке таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Критерии для отбора поставщиков ООО ПК «ВентКомплекс»

Поставщик	Вид продукции	Критерии					Итог
		Уровень цен	Качество продукции	Сроки поставки	Условия оплаты	Удаленность склада	

По каждому критерию выбирается один поставщик-лидер, то есть тот, кто по рассматриваемому критерию предлагает наилучшие условия для ООО ПК «ВентКомплекс». Поставщику-лидеру проставляется «+» по этому критерию. В колонке «Итог» подсчитывается итоговая оценка как сумма

баллов (один «+» = 1 балл). Исходя из высшего количества баллов, выбирается поставщик, с которым заключается договор:

0 -1 балл – договор с поставщиком не заключается или расторгается;

2-3 балла – поставщик может быть рассмотрен более подробно для сотрудничества, применяются дополнительные проверки контрагента;

4-5 балла – договор с поставщиком рекомендуется заключить.

Рассмотрим реализацию данного отбора на практике (см. таблицу 3.5).

С ООО «Технослим» у «ПК Венткомплекс» заключен договор на поставку комплектующих.

Таблица 3.5

Оценка поставщиков ООО ПК «ВентКомплекс»

Поставщик	Вид продукции	Критерии					Итог
		Уровень цен	Качество продукции	Сроки поставки	Условия оплаты	Удаленность склада	
ООО «Технослим»	Комплектующие	-	-	+	-	-	1
Компания «Парус»	Комплектующие	+	-	-	+	-	2
Компания «Восход»	Комплектующие	-	+	-	-	+	2

Предлагаемые для сравнения компании: «Парус» и «Восход» так же являются производителями различных комплектующих. В проводимой нами оценке мы будем сравнивать компании с позиции поставки комплектующих средств, чтобы было возможно сопоставление уровня цен и качества продукции.

Итак, самый высокий уровень цен среди сравниваемых объектов отмечается у поставщика «Восход», который позиционирует себя как производитель продукции, одобренной международной организацией

качества ECOCERT. В связи с этим данный поставщик будет иметь преимущества в качестве продукции.

Самые низкие цены среди представленных компаний зафиксированы у компании «Парус», что делает доступной продукцию данного поставщика, это является позицией данной компании.

Оценивая сроки поставки, будем отталкиваться от минимально возможного срока, указываемого в договоре. В ООО «Технослим» сроки поставки установлены в пределах 2 недель. У поставщиков «Восход» и «Парус» минимальный срок поставки составляет 21 день.

Оценивая условия оплаты, стоит отметить, что компания ООО «Технослим» при оформлении договора на поставку запрашивает оплату аванса в размере 20% от суммы договора. Аналогичные условия и у поставщика «Восход», который устанавливает аванс в размере 10%. Компания «Парус» не требует предоплаты про оформление заказа на поставку.

Для оценки удаленности складов необходимо рассмотреть месторасположение производств и складского хозяйства поставщиков ООО ПК «ВентКомплекс».

Склад ООО «Технослим» расположен в городе Глазов, что затрудняет доставку и делает ее дорогостоящей.

Так же на территории региона расположено производство и склады компании «Парус», что так же выступает недостатком при оценке поставщика.

Наиболее оптимальным вариантом с точки зрения сроков доставки является поставщик «Восход», производство и складирование которого осуществляется по адресу: г. Глазов.

Итак, проведенная оценка по выбранным критериям позволила определить неэффективность сотрудничества с ООО «Технослим». Поставщики «Восход» и «Парус» набрали одинаковое количество баллов,

что указывает на необходимость дальнейшего сравнительного анализа в целях выбора наиболее оптимального варианта.

Таким образом, в работе выработаны рекомендации по оптимизации работы с поставщиками с целью улучшения качества продукции.

Реализация данного предложения возможна за счет работы над выбором поставщиков, поиска альтернативных вариантов поставки товаров. Исходя из этого, компании ООО ПК «ВентКомплекс» рекомендуется оценивать не только тех поставщиков, с которыми она уже работает, но и потенциальных (альтернативных) поставщиков, которые предлагают продукцию по ценам ниже, чем у текущих контрагентов.

В результате реализации всех предложенных мероприятий прирост прибыли составит более 300%, то есть более чем в 3 раза.

Данное значительное увеличение прибыли приведет к росту такого показателя эффективности деятельности предприятия как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного проекта продвижения.

В рамках данной работы предлагается внедрить в работу компании методику отбора поставщика с помощью сервиса СПАРК.

Сервис СПАРК включает индексы для анализа поставщика, сервис Контур такой возможности не предоставляет. Сервис СПАРК так же приводит рейтинг и детальный анализ аффилированности. По мнению разработчиков, форма отражения информации в рассматриваемых системах адаптирована и практична для специалистов управленцев. Предоставление информации реализуется посредством перехода по разделам сайта.

Затраты на внедрение сервиса СПАРК будут включать расходы на подключение к сервису сотрудников Департамента закупок (18 сотрудников), так же каждого директора магазина сети (264 подключения).

Средняя стоимость одного подключения составляет 3 тысячи рублей.

Величина затрат на подключение всех выше перечисленных сотрудников и обслуживание их в течение года составит:

3000 * 282 = 846 000 рублей

Реализацию предложения по внедрению критериев для отбора поставщиков в табличной форме предлагается возложить на сотрудника ООО ПК «ВентКомплекс» - начальника департамента закупок с дальнейшей передачей для оформления приказа начальнику юридического отдела. В соответствии с тем, что дополнительные сотрудники для реализации данного мероприятия не будут привлекаться, и информация будет запрашиваться напрямую у поставщика, а так же с помощью бесплатных сервисов (сайт ФНС для получения отчетности и т.д.), то затрат на реализацию данного мероприятия не будет.

3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Представим расчет затрат по каждому мероприятию по повышению доходов и оптимизации расходов ООО ПК «ВентКомплекс» в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Затраты на реализацию мероприятий по повышению доходов и оптимизации расходов ООО ПК «ВентКомплекс»

Мероприятие	Сумма, тыс руб
1 – Оптимизация работы с поставщиками с целью снижения себестоимости продукции, роста платежеспособности компании:	846
Подключение сервиса СПАРК	846
2 – Оптимизация системы внутреннего контроля:	564,5
Внедрение системы электронного документооборота	564,5

Итого	1410,5

Таким образом, затраты на реализацию предложенным мероприятий составят 57177,5 тысяч рублей.

В целях оценки эффективности предложенных мероприятий и окупаемости перечисленных выше затрат приведем расчет показателей, характеризующих платежеспособность компании (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7

Динамика показателей платежеспособности ООО ПК «ВентКомплекс»

Показатель	2022	Прогноз
Коэффициент автономии	0,45	0,50
Коэффициент финансовой зависимости	2,21	1,86
Коэффициент концентрации заёмного капитала	0,55	0,55
Коэффициент задолженности	1,21	1,02
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,39	0,50
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,79	0,82
Коэффициент структуры заемного капитала	0,1384	0,1384

Рост коэффициента автономии будет прогнозироваться исходя из увеличение объема собственного капитала за счет получения оплаты дебиторской задолженности по операции факторинга в размере 442598 тысяч рублей. Так, объем капитала будет составлять 3615896 (3173298 + 442598). Исходя из спрогнозированной величины собственного капитала, коэффициент задолженности автономии составит 0,50, что на 0,5 превышает фактическое значение 2022 года. Данное изменение подтверждает эффективность предложенных мероприятий, повышение уровня финансовой независимости ООО ПК «ВентКомплекс» от внешних кредиторов. Этот вывод подтверждает и

расчет коэффициента финансовой зависимости. Коэффициент концентрации заёмного капитала останется неизменным при условии, что предложенные мероприятия не затрагивают изменение долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Снижение коэффициента задолженности с 1,21 до 1,02 в прогнозном периоде показывает увеличение собственного капитала в сравнении с заемным капиталом, установление оптимальной структуры капитала компании.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами увеличится на 0,11, что составляет норму данного показателя и указывает на установление оптимальной структуры баланса компании.

Коэффициент маневренности при условии реализации всех мероприятий вырастит на 0,03 и составит 0,82, что все же превышает нормативное значение показателя. Его снижение в прогнозном периоде показывает верно выбранное направление структурирования капитала.

Коэффициент структуры заемного капитала сохранится на прежнем уровне ввиду отсутствия мероприятий, затрагивающих изменение структуры и объема заемного капитала.

Как демонстрирует хозяйственная практика, оптимизация работы с поставщиками с целью снижения себестоимости продукции, роста доходов компании, призваны снизить себестоимость продукции за счет ликвидации риска возникновения отношений с недобросовестными поставщиками, что приведет к увеличению объёма продаж на 5-6%.

В свою очередь, результаты отечественной практики позволяют предположить, что внедрение системы электронного документооборота ООО ПК «ВентКомплекс» позволит определить наиболее рентабельные категории товаров, а также позволит увеличить объём продаж на 6-7%.

Также российская практика свидетельствует, что оптимизация работы с дебиторской задолженностью, а именно проведение операции факторинга

будет способствовать высвобождению дополнительных собственных средств в виде оплаты дебиторской задолженности, что позволит восстановить собственную платежеспособность и увеличить объём продаж на 7-8%.

Далее представлен прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «ВентКомплекс» после реализации предложений по улучшению качества продукции, установлении контроля.

При этом автор настоящего исследования считает необходимым подчеркнуть, что учесть инфляционные процессы при составлении данного прогноза не представляется возможным, поскольку современная обстановка обусловлена постоянными изменениями в экономической политике государства. В связи с этим данные, представленные ниже, приводятся без учёта фактора инфляции (см. рисунок 3.1).

На рисунке 3.1 представлена динамика основных показателей.

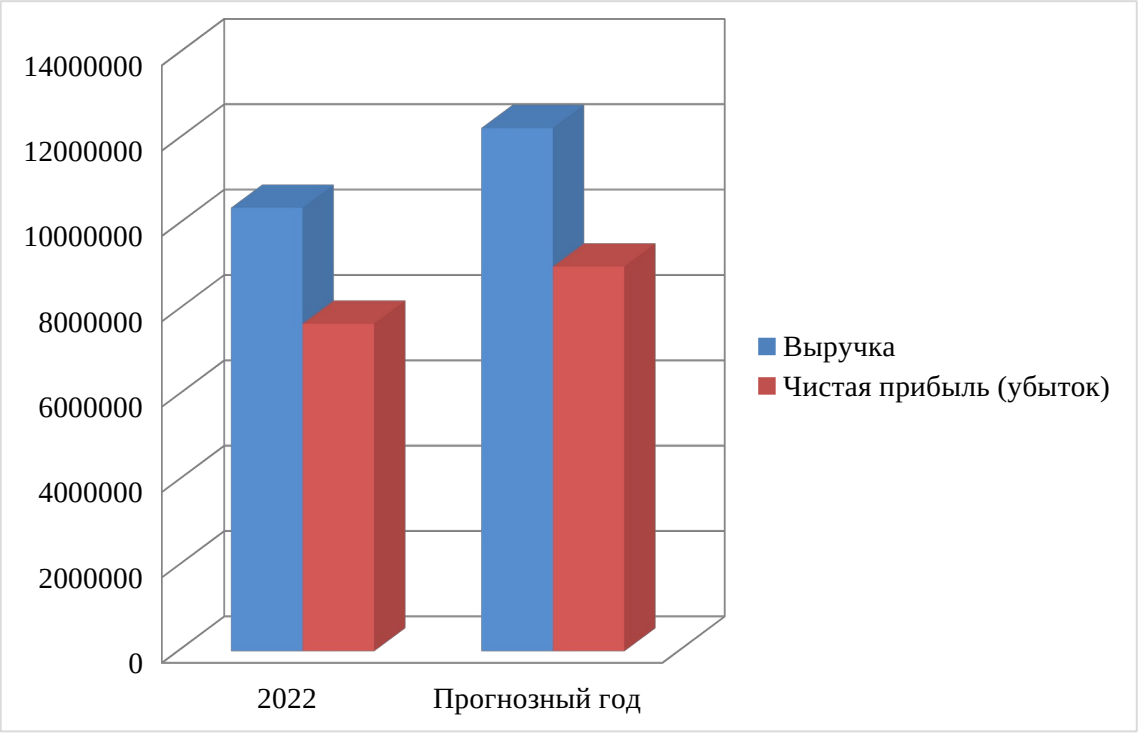

Рисунок 3.1 - Прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО ПК «ВентКомплекс»

Как свидетельствуют данные рисунка 3.1, в результате реализации

предложенных мероприятий рост выручки составит 18%. Стоит отметить, что затраты на реализацию мероприятия по оптимизация работы с поставщиками, а именно подключение сервиса СПАРК, в ходе прогноза были включены в состав коммерческих расходов. Сумма оплаты задолженности покупателя по операции факторинга в рамках мероприятия по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью будет включена в состав выручки за прогнозируемый период.

В результате реализации предложений ООО ПК «ВентКомплекс» чистая прибыль данной компании существенно увеличится (в 3 раза), что, несомненно, будет способствовать эффективности деятельности данной организации.

Таким образом, анализ вышеизложенного материала позволяет сделать вывод о целесообразности практической реализации разработанных мероприятий по улучшению качества продукции ООО ПК «ВентКомплекс».

Выводы по главе 3

Из всего вышесказанного в третьей главе, можно сделать вывод о том, что было предложено директору ООО ПК «ВентКомплекс» для устранения проблем управления качеством в коллективе воспользоваться стратегией сотрудничества. Основу данной стратегии будет составлять внедрение демократического стиля руководства.

В качестве конкретных мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции в ООО ПК «ВентКомплекс» было предложено реализовать следующие: установления долгосрочных партнерских отношений с поставщиками, метод оценки и выбора поставщиков по разработанной методике, создание базы данных поставщиков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление качеством в организации для реализации стратегии устойчивого развития организации должно быть связано с выполнением обязательных условий достижения эффективности и опираться на стандарты по установлению сбалансированных целей устойчивого развития, построению интегрированных систем, использованию локальных методов управления качеством, формированию экономических, социальных и экологических эффектов. Для обратной связи управления необходимо установить комплексный показатель эффективности и проводить его оценку. Наиболее объективный показатель эффективности управления качеством в организации для реализации стратегии устойчивого развития должен представлять собой функционал нескольких индикаторов.

В промышленно развитых странах мира было сформировано 4 основных варианта стратегии повышения качества с целью конкурирования на международном рынке.

Система менеджмента качества – это система управления качеством продукции, при которой все работники организации стремятся к улучшению качества. Система подходит для любых сфер деятельности, форм собственности и размеров организации в соответствии с международным стандартом ISO 9000.

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО ПК «ВентКомплекс», основным видом деятельности которого является разработка программного компьютерного обеспечения. По результатам анализа сильных и слабых сторон ООО ПК «ВентКомплекс» среди сильных сторон можно выделить: квалифицированный рабочий персонал, высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно

обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Сильные стороны ООО ПК «ВентКомплекс» позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что организация в первую очередь ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов.

Для оценки методов управления стоимостью проекта ООО ПК «ВентКомплекс» в работе рассмотрен главный бизнес-процесс – это разработку ПО. В основном процессе разработки в ООО ПК «ВентКомплекс» выделяются следующие этапы: выявление потребностей заказчика к будущему разрабатываемому продукту; написание технического задания и разработка плана реализации; использование методов бизнес-анализа и системного анализа; непосредственная разработка продукта; тестирование и сдача проекта.

Для эффективного использования производственных ресурсов компания применяет современные методы управления проектами, такие как Agile, Scrum, Lean, Kanban и др.

Из всего вышесказанного в третьей главе, можно сделать вывод о том, что было предложено директору ООО ПК «ВентКомплекс» для устранения проблем управления качеством в коллективе воспользоваться стратегией сотрудничества. Основу данной стратегии будет составлять внедрение демократического стиля руководства.

В качестве конкретных мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции в ООО ПК «ВентКомплекс» было предложено реализовать следующие: установления долгосрочных партнерских отношений с поставщиками, метод оценки и выбора поставщиков по разработанной методике, создание базы данных поставщиков.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. N 1582-ст) // СПС «Гарант»

2. «ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1390-ст) // СПС «КонсультантПлюс»

3. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. – Москва: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 152 с.

4. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: Учебное пособие / Адизес И.К., Гутман Т., - 5-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2021. – 198 с.

5. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.

6. Артемьев Р.В. Актуальные проблемы управления проектами // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки, 2018. – №4(20). – С. 7.

7. Афонин А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2018. - 184 с.

8. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В. Управление проектами. - Люберцы: Юрайт, 2018. – 383 с.

9. Биченкова, О. Ф. Методы и средства повышения качества оперативного управления производством / О. Ф. Биченкова, Л. В. Черненькая // Системный анализ в проектировании и управлении. 2023. – С. 107-111.

10. Вайс Т.А. Экономика предприятия / Т.А. Вайс, Е.С. Вайс, В.С. Васильцов. - М.: КноРус, 2021. - 480 с.

11. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.

12. Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А. Управление проектами. / Учебное пособие. - Дзержинск: Издательство «Конкорд», 2018. – 261 с.

13. Володин С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.

14. Вышлов, В. А. От всеобщего управления качеством продукции к всеобщему управлению по критериям качества / В. А. Вышлов // Философия в xxi веке: социально-философские проблемы современной науки и техники. 2023. – С. 160-163.

15. Гонтарева И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.

16. Евдокименко Е.А. Оценка деятельности предприятия через показатели эффективности его бизнес-процессов // Наука и мир. - 2018. - № 5 (57). - С. 10-12.

17. Емельянович А.А. Управление проектами: базовый курс. - Москва, 2019. – 412 с.

18. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.

19. Иванова, Д. А. Аудит системы управления качеством: методы и рекомендации / Д. А. Иванова // Вестник науки. – 2023. – Т. 2, № 5(62). – С. 34-38.

20. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

21. Имакаев М. Б. С. Современные проблемы менеджмента качества в России // Развитие науки и образования: новые подходы и актуальные

исследования. 2022. С. 32–36.

22. Киселев А.А., Трубникова А.А. Проекты и управление проектами: проблемы научной теории и ее влияние на практику работы отечественных организаций // Электронный научный журнал. - 2020. - № 6 (35). - С. 81-85.

23. Корпачева В.А. Проект и его основные виды и типы // Передовые научные исследования: опыт и актуальные вопросы. - 2019. - № 6. - С. 138-140.

24. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 407 с.

25. Коттер Д. П. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Коттер Д.П., – 5-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2018. – 254 с.

26. Коул Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер, 2018. - 376 с.

27. Кудряшов А.В., Кудряшов Е.А. 5S для начинающих: простая сложная методика в вопросах и ответах Часть 1 // Методы менеджмента качества. 2022. №. 11. С. 46–52.

28. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.

29. Лукаш Ю. А. Внутрифирменные конфликты или трудовая конфликтология в бизнесе – М.: Юстицинформ, 2022. – 158 с. – (Серия «Деловая библиотека»)

30. Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. - 2019. – №1. – С. 53.

31. Лукичева Л. И., Анискин Ю.П., Егорычева Е. В. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров – 3-е изд.,испр. – («Бакалавр – магистр») / М.: Омега-Л, 2022. – 488 с.

32. Наумов С. М., Тарханова Д. А. История развития менеджмента качества // Актуальные вопросы теории и практики развития научных исследований. 2022. С. 142–144.

33. Основы современного управления: теория и практика: Учебник / Под общ. Ред. д. э.н., проф. А. Т. Алиева, д. э. н., проф. В. Н. Боробова. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 526с.

34. Островская В.Н. Управление проектами. Т. 1: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова. - М.: Русайнс, 2022. - 48 с.

35. Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.

36. Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. 2020. С. 48-50.

37. Прохорова М.П. Тенденции проектного управления на современном этапе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. – № 8(34). – С.292.

38. Скрипко Л. Е. Становление взглядов на менеджмент качества // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21. №. 3. С. 395–428.

39. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. - 464 с.

40. Стэнли Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.

41. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации). Учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: Юнити, 2021. - 448 с.

42. Челенко, А. В. Исследование генеалогического древа современных систем управления качеством / А. В. Челенко // Инновации в

менеджменте. – 2023. – № 2(36). – С. 72-79.

43. Шубина Л. Д. Система менеджмента качества // Наука и образование сегодня. 2019. №. 1 (36). С. 38–40.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

_____
ФИО

_____
Подпись

«___» _____202___г.