Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретические аспекты управления качеством работ на предприятии.....5
1.1 Роль, цели, задачи и принципы управления качеством в современных условиях.....5
1.2 Показатели, методы и инструменты управления качеством работ.....14
Глава 2. Анализ основных инструментов управления качеством работ на примере предприятия ООО «Белоярская АЭС-Авто».....20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белоярская АЭС-Авто».....20
2.2 Анализ системы управления в ООО «Белоярская АЭС-Авто».....27
2.3. Оценка применяемых инструментов управления качеством в ООО «Белоярская АЭС-Авто».....36
Глава 3 Предложения по совершенствованию системы управления качеством работ в ООО «Белоярская АЭС-Авто».....43
3.1 Направления совершенствования управления качеством работ в ООО «Белоярская АЭС-Авто».....43
3.2 Риски реализации предложенных направлений.....48
3.3 Экономическое обоснование предложенных направлений.....48
Заключение.....58
Список использованных источников.....60
Приложение 1.....64
Приложение 2.....65

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 «Белоярская АЭС-Авто».

Предмет исследования – система управления качеством работ.

Целью данной работы является разработка направлений по совершенствованию системы управления качеством работ на примере ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Задачи:

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

- рассмотреть показатели, методы и инструменты управления качеством;

- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Белоярская АЭС-Авто»;

- провести анализ системы управления в ООО «Белоярская АЭС-Авто»;

- оценить инструменты управления качеством применяемые на предприятии ООО «Белоярская АЭС-Авто»;

- описать проблемы управления качеством на предприятии ООО «Белоярская АЭС-Авто»;

- разработать пути совершенствования управления качеством;

- 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 работ ООО «Белоярская АЭС-Авто».

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 работ 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 работ

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.

Таким, образом 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 работ на примере предприятия ООО «Белоярская АЭС-Авто»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белоярская АЭС-Авто»

ООО «Белоярская АЭС-Авто» дочернее предприятие ООО «Энергоатоминвест» свою деятельность начала 01.09.2009 г.

Руководитель организации: генеральный директор Кривошеин Сергей Алексеевич, осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением, заключает договоры, принимает решения по кадровым изменениям.

Функциональные обязанности генерального директора ООО «Белоярская АЭС-Авто»:

- Обеспечен ие соблюдения законности в деятельности Общества;
- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;
- организация работы Общества с целью достижения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества.

Белоярская АЭС-Авто осуществляет следующие виды деятельности:

- Грузовые и пассажирские перевозки автомобильным транспортом;
- Внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;
- Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- Деятельность предприятий общественного питания;
- Производство готовых пищевых продуктов и блюд;
- Производство кондитерских, хлебобулочных изделий;
- Деятельность по чистке и уборке;
- Сбор опасных, неопасных отходов;
- Работы строительные отделочные;

− Строительство, реконструкция, реставрация, ремонт производственных и непроизводственных объектов;

− Рыбоводство пресноводное;

− Оптовая и розничная торговля рыбой;

− Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;

− Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;

− Деятельность административно-хозяйственная комплексная по обеспечению работы организации;

− Деятельность по комплексному обслуживанию помещений;

− Стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий;

− Деятельность по эксплуатации энергоблоков атомных электростанций в части дезактивации.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении 1.

Функциональное место в организации (на практике), основные трудовые функции на нем.

Отдел по управлению персоналом обеспечивает организацию трудовыми ресурсами в соответствии с задачами и направлением деятельности ООО «Белоярская АЭС-Авто»; обеспечивает соблюдения прав, льгот и гарантий работников в области трудового права; ведёт кадровое делопроизводство в соответствии с законодательством РФ.

Подразделение подчиняется Генеральному директору в соответствии с утвержденной организационной структурой.

Подразделение в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом ООО «Белоярская АЭС-Авто», решениями Единственного участника Общества, локальными актами Общества, должностными инструкциями и трудовыми договорами работников Подразделения с Обществом.

Функции Отдела по управлению персоналом:

- Осуществляет поиск и подбор персонала путем: составления и размещения в СМИ и Интернете объявлений о вакансиях; проведения отбора резюме

кандидатов, размещенных в Интернете; проведения собеседования с кандидатами с целью оценки их деловых качеств.

- Осуществляет своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора.

- Проводит адаптационные мероприятия с новыми работниками.

- Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников на участках.

- Прием пакета документов для оформления приема, перевода, увольнения работников

- Учет и ведение графиков работы сотрудников;

- Формирование и ведение личных дела работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;

- Оформление документов для назначения пенсии (формирование пакета документов);

- Оформление отпусков, командировок сотрудников;

- Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений;

- Участвует в разработке мероприятий по улучшению трудовой дисциплины

- Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения;

- Организует выполнение подчиненными работниками, ответственными за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений, обязанностей, определенных антикоррупционным законодательством Российской Федерации, антикоррупционной политикой Общества, а также локальными нормативными актами и регламентно-методическими документами Госкорпорации «Росатом» и

Общества. Оформление и выдача справок, касающихся трудовой деятельности сотрудников.

В таблице 1 (Приложение 2) представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Белоярская АЭС-Авто».

На протяжении анализируемого периода, на предприятии наблюдается положительная динамика выручки. Так в 2020 году относительно 2021 года прирост выручки составил 54 239 000 руб., или 6,26%, а в 2022 году относительно 2021 года данный показатель возрос на 120 271 000 руб, или на 13,06%. Общая динамика изменения выручки и себестоимости продаж в ООО «Белоярская АЭС-Авто» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке.

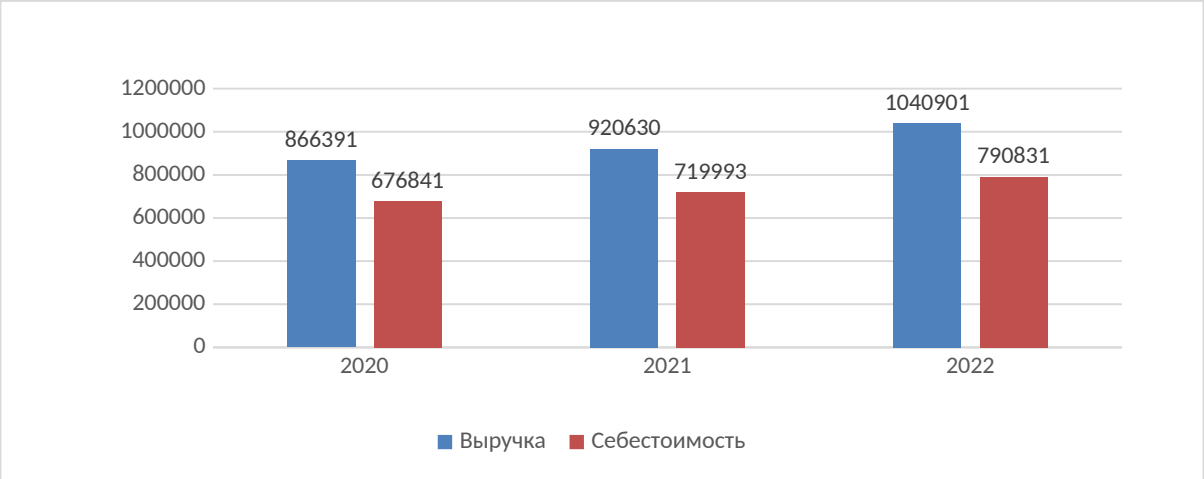


Рисунок 1 - Динамика выручки и себестоимости

Основными показателями, характеризующими производственный эффект и эффективность предприятия, являются показатели его прибыли и рентабельности. В компании величина валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли на протяжении анализируемого периода имеет положительную динамику, что можно еще раз пронаблюдать на рисунке.

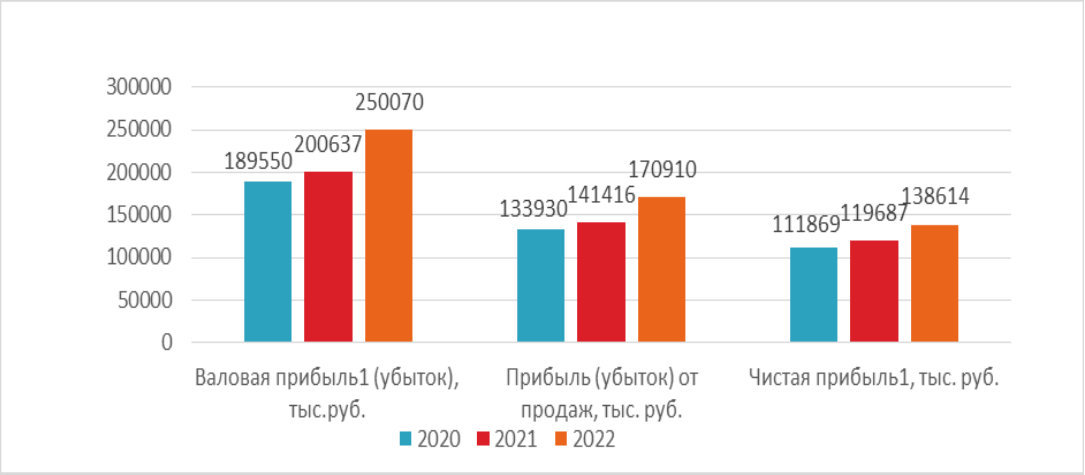


Рисунок 2 - Динамика финансовых результатов

Прирост валовой прибыли в 2021 году относительно 2020 года составил 11 087 тыс.руб. или 5,85%, а в 2022 году валовая прибыль компании увеличилась еще на 49 433 тыс.руб. или на 24,64%. Величина прибыли от продаж в ООО «Белоярская АЭС-Авто» существенно ниже валовой прибыли, что обусловлено наличием высокого уровня коммерческих расходов. При этом величина прибыли от продаж в 2021 году относительно 2020 года увеличилась на 7 486 тыс.руб. или на 5,59%, а в 20227 году прирост прибыли от продаж составил 29 494 тыс.руб. или 20,86%. Совокупный финансовый результат ООО «Белоярская АЭС-Авто» представлен чистой прибылью, величина которой в 2021 году относительно 2020 года возросла на 7 818 тыс.руб. или на 6,99%, а в 2022 году увеличилась на 18 927 тыс.руб. или на 15,81%. В итоге за анализируемый период, чистая прибыль предприятия возросла более чем на 23%.

Положительная динамика финансовых результатов отразилась и на уровне основных показателей рентабельности, динамика которых графически представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Динамика рентабельности

Уровень рентабельности продаж, рассчитанный как отношение прибыли от продаж к выручке, в 2021 году относительно 2020 года снизился на 0,63%, а рентабельность производства сократилась на 1,08% причиной чего стало превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки, а также существенное увеличение коммерческих расходов. В 2022 году эффективность производственно – сбытовой деятельности компании повысилась, о чем свидетельствует повышение уровня рентабельности продаж на 6,89% и рентабельности производства на 7,58%.

Среднесписочная численность работников на предприятии имеет отрицательную динамику (рисунок 4).

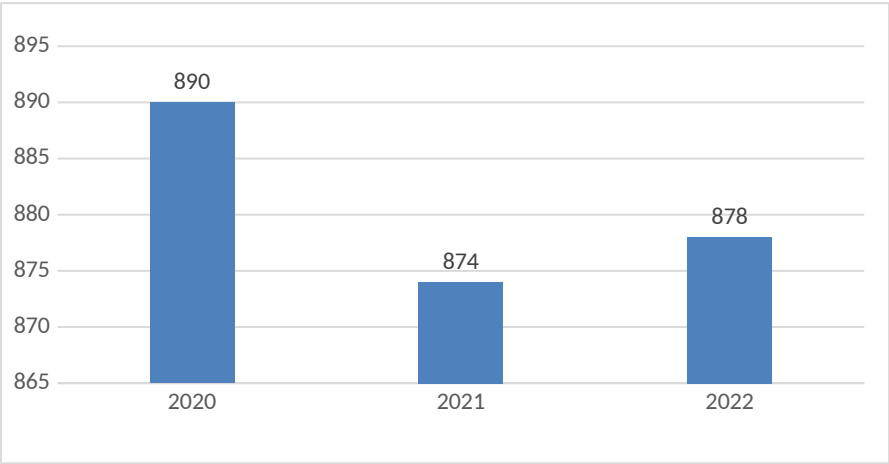


Рисунок 4 - Динамика численности

Прирост среднесписочной численности работников в 2021 году относительно 2020 года составил -16 чел., а в 2022 году относительно 2021 года вырос на 4 человека. При этом на предприятии на протяжении анализируемого периода наблюдается повышение производительности труда (рисунок 5).

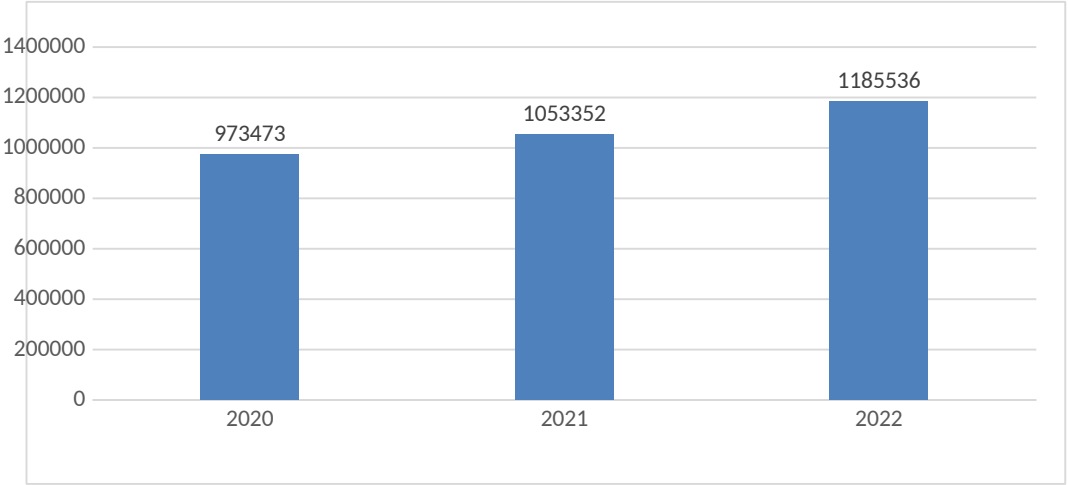


Рисунок 4 - Динамика производительности труда

Уровень производительности труда работников ООО «Белоярская АЭС-Авто» за анализируемый период возрос на 212 063,41 тыс.руб./чел., или на 21,78.

Как можно заметить, на протяжении всего анализируемого периода в компании в структуре имущества преобладают оборотные активы, величина которых в 2021 году относительно 2020 года возросла на 70 658 тыс.руб. или на 17,87%, а в 2022 году относительно 2021 года увеличилась еще на 38 751 тыс.руб. или на 8,31%.

Эффективность использования основных производственных фондов предприятия, представленная показателем фондоотдачи, в 2021 году относительно 2020 года возросла, что было определено общим увеличением среднегодовой величины основных средств, а в 2022 году наблюдалась отрицательная динамика данного показателя (-1,89 руб.), что вызвано превышением темпов роста среднегодовой величины основных средств над темпами роста выручки.

Оборачиваемость оборотных активов на предприятии на протяжении всего анализируемого периода имеет положительную динамику, при том, что их

среднегодовая величина также росла, то можно сделать вывод о том, что основным фактором роста оборачиваемости оборотных активов является повышение выручки от продаж.

Таким образом, ООО «Белоярская АЭС-Авто» является прибыльной и рентабельной компанией, имеющей высокие перспективы развития. Оценка эффективности деятельности анализируемого предприятия, позволила определить его высокий потенциал, как в области производства, так и в области реализации продукции.

2.2 Анализ системы управления в ООО «Белоярская АЭС-Авто»

Процесс подбора и найма персонала в ООО «Белоярская АЭС-Авто» осуществляется в соответствии с Единым отраслевым порядком подбора, найма и адаптации персонала в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях ПОР-УПП.02.00.01 и Плана работы по подбору персонала ООО «Белоярская АЭС-Авто» и состоит из следующих этапов:

Этап 1. Планирование заполнения вакансий: утверждение годового плана открытия вакансий и сроков их закрытия (замещения).

Этап 2. Инициирование подбора персонала: формирование заявки на подбор, определение источников поиска и привлечения кандидатов (внутри организации/отрасли среди участников управленческого кадрового резерва, преемников или внешний подбор).

Этап 3. Поиск и привлечение кандидатов: формирование объявления о вакансии, поиск и привлечение кандидатов (в рамках выбранного источника), подготовка первичного списка кандидатов для последующего предварительного отбора и оценки.

Этап 4. Оценка и выбор кандидатов: проведение предварительного отбора и подготовка списка кандидатов, соответствующих основным требованиям заявки на подбор, для дальнейшей оценки отделом по управлению персоналом и

руководителем, выбор финального кандидата для дальнейшего приема на вакантную должность.

Этап 5. Оформление приема на работу: прохождение кандидатом необходимых проверочных процедур, подписание трудового договора и оформление приказа о приеме на работу.

Этап 6. Адаптация: составление и реализация программы адаптации с целью максимально быстрого достижения целевой эффективности нового работника, оценка достигнутой производительности. Адаптация в ООО «Белоярская АЭС-Авто» реализуется на базе информационной системы РЕКОРД.

Этап 7. Оценка эффективности Процесса: сбор и анализ обратной связи руководителей относительно сроков и качества закрытия вакансии (таблица 1).

Таблица 1 - Характеристика проведения адаптации персонал

Этап	Срок исполнения	Ответственный	Содержание этапа
Подготовительный этап	До начала работы	Руководитель	Руководитель заблаговременно обеспечивает подготовку рабочего места нового работника в соответствии с требованиями ЛНА организации
Вводный этап	Первый день работы	Руководитель	Адаптационный период нового работника начинается с момента выхода на работу и продолжается в течение трех/шести месяцев. Руководитель организует работу нового работника в первый рабочий день, оказывает поддержку в коммуникациях, знакомит с коллективом, знакомит с ЛНА организации, с которыми работает подразделение.
Составление индивидуальной программы адаптации	От 1 до 3 первых дней работы	Руководитель	Специалист ОУП создает шаблон программы адаптации работника в информационной системе РЕКОРД. Руководитель проводит личную встречу с работником, формирует индивидуальную программу адаптации работника. Работник по итогам встречи заполняет задачи программы адаптации в информационной системе РЕКОРД и направляет на утверждение руководителю. Руководитель утверждает программу адаптации, закрепляет за работником помощника в адаптации или оказывает самостоятельно поддержку новому работнику.

Реализация программы адаптации	От 1 до 6 месяцев	Руководитель. специалист по подбору и обучению персонала	Работник самостоятельно выполняет мероприятия процесса адаптации: заполняет карту КПЭ; изучает структуру отрасли, отраслевые ЛНА, ЛНА ООО «Белоярская АЭС-Авто», необходимые для работы. Специалист по подбору и обучению персонала не реже двух раз в месяц связывается с работником и руководителем для проведения дополнительных консультаций по текущим вопросам и получения обратной связи по процессу адаптации. Руководитель проводит промежуточные встречи с работником не реже 1 раза в неделю для уточнения статуса выполнения программы адаптации и при необходимости знакомит работника с дополнительными информационными материалами или корректирует программу.
Подведение итогов программы адаптации	По завершению программы адаптации	Руководитель, специалист по подбору и обучению персонала	Работник заполняет комментарии по выполнению каждый задачи программы адаптации в информационной системе РЕКОРД. Руководитель оценивает выполнение каждой задачи и подводит итог выполнения программы адаптации работника. Руководитель проводит личную встречу с работником, на которой они обсуждают итоги программы адаптации, оценивают эффективность выполнения поставленных задач и планируют дальнейшие цели, задачи, составляют индивидуальны план развития.

4. Обучение или повышение квалификации персонала ООО «Белоярская АЭС-Авто» проводится на основании следующих Положения о обучении персонала ООО «Белоярская АЭС-Авто» и включает в себя следующий порядок обучения персонала (таблица 2).

Таблица 2 - порядок обучения персонала

№ п/п	Действие	Ответственные	Срок
1. Определение потребности в обучении			
1.1	Сбор информации о потребности в обучении по каждому структурному подразделению	• специалист по обучению и подбору персонала; • руководители подразделений	30 дней
1.2	Анализ обучения за предыдущие периоды	Специалист по обучению и подбору персонала	*Два* дня
1.3	Фиксирование полученных данных в соответствующую форму для ведения дальнейшего	Специалист по обучению и подбору персонала	*Три* дня (после получения документов)

	анализа результатов		
2. Формирование программы и планирование			
2.1	Составление предварительного плана обучения на каждый квартал в соответствии с потребностью в обучении	Специалист по обучению и подбору персонала	*Два* дня
2.2	Определение ресурсов, необходимых для выполнения программы, согласование бюджета в планово-экономическом отделе	• специалист по обучению и подбору персонала; • начальник отдела по управлению персоналом; • ответственный специалист планово-экономического отдела	*Три* дня
2.3	Определение суммы бюджета на обучение персонала после согласования плана. Согласование окончательной суммы бюджета на обучение с планово-экономическим отделом	• специалист по обучению и подбору персонала; • ответственный специалист планово-экономического отдела	*Три* дня
3. Проведение отбора по образовательным организациям			
3.1	Составление перечня образовательных организаций по направлениям обучения	Специалист по обучению и подбору персонала	*Пять* дней
3.2	Обсуждение с образовательными организациями плана обучения, составление программ обучения и сметы	• специалист по обучению; • представитель образовательной организации	*Четыре* дня
3.3	Утверждение окончательного варианта программ обучения	Специалист по обучению и подбору персонала	*Четыре* дня
3.4	Подготовка технического задания на оказание услуг по обучению сотрудников	Специалист по обучению и подбору персонала	
4. Оформление документов с образовательной организацией			
4.1	Разработка договора с	Специалист по обучению и	*Пять* дней

	образовательной организацией	подбору персонала, юрист	
4.2	Заключение с договора с образовательной организацией	Специалист по обучению и подбору песронала	*Четыре* дня
5. Составление плана-графика обучения на месяц			
5.1	Сбор заявок на обучение сотрудников структурного подразделение на месяц	Руководители структурных подразделений	До 15 числа месяца, предшествующего месяцу обучения
5.2	Направление сводной заявки на обучение сотрудников на месяц в образовательную организацию. Согласование дат обучения	Специалист по обучению и подбору персонала	До 20 числа месяца, предшествующего месяцу обучения
5.3	Разработка сводного плана-графика обучения на месяц для сотрудников по структурным подразделениям	Специалист по обучению и подбору персонала	До 25 числа месяца, предшествующего месяцу обучения
5.4	Согласование плана-графика структурного подразделения	Ответственный за обучение в подразделении	Два дня
5.5	Оформление окончательного варианта плана-графика	Специалист по обучению и подбору персонала	*Два* дня
6. Корректировка плана-графика			
6.1	Оформление заявки о внеплановом обучении	Руководители структурных подразделений	За 10 дней до начала обучения
6.2	Анализ и согласование заявки на внеплановое обучение у начальника отдела по управлению персоналом	• специалист по обучению и подбору персонала; • начальник отдела по управлению персоналом	*Один* день
6.3	Корректировка плана обучения в связи с внеплановым обучением	Специалист по обучению и подбору персонала	*Один* день
7. Информирование о плане обучения на месяц			

7.1	Рассылка ответственным в подразделениях за обучение плана на месяц	Специалист по обучению и подбору персонала	*Один* день
7.2	Ознакомление сотрудников подразделения с планом-графиком их обучения	Ответственный за обучение в подразделении	*Два* дня с момента получения плана
8. Информирование о предстоящем обучении			
8.1	Напоминание руководителям структурных подразделений о предстоящем обучении сотрудников (письмо по электронной почте, звонок)	Специалист по обучению и подбору персонала	Не позже, чем за *два* рабочих дня до начала обучения
9. Прохождение обучения сотрудником			
9.1	Прохождение обучения	Сотрудник	Согласно утвержденному плану обучения
9.2	В случае если сотрудник не может, в силу уважительных причин, пройти обучение: – замена для сотрудника времени проведения обучения (если это возможно); – замена сотрудника на другого сотрудника данного или другого подразделения. В обоих случаях необходимо предупредить отдел по управлению персоналом о переменах	• непосредственный руководитель сотрудника; • ответственный за обучение в подразделении; • специалист по обучению и подбору персонала	Не позднее *семи* дней до начала обучения
9.3	Тестирование сотрудников, направляемых на обучение после обучения.	• преподаватель, независимый эксперт;	В день обучения
10. Предоставление документов			
10.1	Предоставление в бухгалтерию Общества документов о проведении обучения (акт выполненных работ, счет-	Специалист по обучению и подбору персонала	Не позже *семи* рабочих дней с момента получения документов от

	фактура)		образовательной организации
10.2	Проверка правильности документов	Сотрудник бухгалтерии	Три дня с момента получения документов
10.3	Закрытие документов бухгалтерией	Сотрудник бухгалтерии	Три дня
11. Оценка эффективности обучения			
11.1	Заполнение базы данных по обучению сотрудников	Специалист по обучению и подбору персонала	В течение дня
11.2	Подготовка сводного отчета о проведенных программах обучения за квартал	Специалист по обучению и подбору персонала	Ежеквартально в течение *семи* рабочих дней после окончания квартала

Проведение оценки персонала осуществляется на основании Положения Об оценке деятельности персонала ООО «Белоярская АЭС-Авто». Целью определения оценки профессионального статуса работника является обеспечение индивидуального подхода к оплате труда в соответствии с его профессиональными компетенциями и результативностью труда.

Профессиональный статус руководителей и специалистов присваивается в соответствии с итоговой оценкой эффективности деятельности работника по результатам проведения ежегодной или внеочередной оценочной процедуры по системе «РЕКОРД». Оценка отношении категорий персонала - «рабочие», «служащие» проводится с использованием Листов оценки.

По результатам оценки работнику, с учетом принадлежности к определенной категории персонала, может быть присвоен профессиональный статус: «развитие», «стандарт», «опыт», «эксперт».

Анализ объективности оценки работников и предложений по присвоению работникам профессионального статуса, включая вопросы о снижении, повышении, восстановлении профессионального статуса работников осуществляет экспертная комиссия по оценке деятельности персонала.

В организации существует материальное и нематериальное стимулирование персонала. К материальным относятся: ИСН, Оперативная премия,

ИСН. С целью обеспечения индивидуального подхода к оплате труда работника, возможности ее изменения в зависимости от уровня личных профессиональных компетенций и результативности труда в пределах установленного для должности (профессии) оклада применяется интегрированная стимулирующая надбавка (далее ИСН). ИСН устанавливается работнику в соответствии с профессиональным статусом, присвоенным ему по результатам ежегодной или внеочередной оценки в порядке, определенном локальным нормативным актом об оценке деятельности работников, принятом в Организации, и в соответствии с итоговой оценкой эффективности деятельности работника по результатам проведения ежегодной или внеочередной оценочной процедуры. ИСН работнику устанавливается в фиксированной денежной сумме.

ОП. Оперативная премия (далее ОП) используется для оперативного поощрения персонала, имеющего влияние на достижение установленных производственных показателей, которому установлены показатели оперативного премирования. В целях повышения эффективности и ответственности за выполнение (обеспечение выполнения) работ, ограниченных во времени, может быть выплачена нерегулярная целевая ОП работникам по признаку принадлежности к заданию/работе.

Компенсационные выплаты за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных. При выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, к должностным окладам работников устанавливаются надбавки и доплаты (Оплата сверхурочной работы, Оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни, Доплата за работу в ночное время, Доплата при работе в многосменном режиме, Доплата за руководство бригадой, Оплата времени простоя, За совмещение профессий (должностей), За расширение зоны обслуживания, увеличение объема работ, За исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, За работу с вредными и (или) опасными условиями труда, За работу по графику с разделением рабочего дня на части, и.т.д.)

РП. Разовая премия (далее РП) является инструментом поощрения работников:

- за выполнение разовых особо важных заданий (ОВЗ), связанных с запланированными и внеплановыми достижениями или результатами работы, выходящих за рамки трудовых (должностных) обязанностей работника, за выполнение сверхзадач и решение особо значимых для Организации проблемных вопросов, в том числе в зоне функциональной ответственности;

- за принятые и/или реализованные предложения по улучшениям (ППУ) и за выполнение ПСР-проектов с подтвержденным экономическим эффектом в рамках внедрения и функционирования Производственной системы «Росатом».

Годовая премия по КПЭ. Премирование по результатам достижения КПЭ за год вводится с целью мотивации работников Организации на достижение конечных результатов, установленных на год производственных заданий.

К нематериальным можно отнести:

– организация комфортных рабочих мест;

– вручение почетных грамот, благодарственных писем;

– организация питания на предприятии;

– дополнительное медицинское страхование работников;

– предоставление служебного автотранспорта работникам, для приезда на работу

– оплата услуг мобильной связи сотрудникам;

– розыгрыш ценных призов;

– корпоративный отдых (выезд в выходные семьями на природу, походы, спортивные мероприятия в масштабах компании и т.п.).

5. Условия работы на предприятии: пять рабочих дней в неделю и два выходных (суббота и воскресенье). График: с 8.00-17.00, обед с 12.00-13.00.

2.3. Оценка применяемых инструментов управления качеством в ООО «Белоярская АЭС-Авто»

В марте 2022 года на предприятии ООО «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто».

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 3).

Таблица 3 - 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 4.

Таблица 4 - 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 5.

Таблица 5 - 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 6.

Таблица 6 - 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 7.

Таблица 7 - 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 8.

Таблица 8 - 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 9.

Таблица 9 - 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 10.

Таблица 10 - 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.

Глава 3 Предложения по совершенствованию системы управления качеством работ в ООО «Белоярская АЭС-Авто»

3.1 Направления совершенствования управления качеством работ в ООО «Белоярская АЭС-Авто»

Анализ перечисленных ранее проблем управления качеством продукции ООО «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто»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 «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто».

Так, правильно и своевременная проведенная проверка позволяет предотвратить или свести к минимуму риски ООО «Белоярская АЭС-Авто», 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 «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто».

Представим критерии для отбора поставщиков в шапке таблицы 11.

Таблица 11 - Критерии для отбора поставщиков ООО «Белоярская АЭС-Авто»

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 «Белоярская АЭС-Авто». 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 12).

С ООО «Технослим» у ООО «Белоярская АЭС-Авто» заключен договор на поставку комплектующих.

Таблица 12 - Оценка поставщиков ООО «Белоярская АЭС-Авто»

Поставщик	Вид продукции	Критерии					Итог
		Уровень цен	Качество продукции	Сроки поставки	Условия оплаты	Удаленность склада	
ООО	Комплекту	-	-	+	-	-	1

«Технослим»	ющие						
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 ООО «Белоярская АЭС-Авто».

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».

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 «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто» - 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.

3.2 Риски реализации предложенных направлений

Основные риски в реализации предложенных мероприятий ООО «Белоярская АЭС-Авто» представлены рисками снижения спроса на услуги компании.

Причинами организационных рисков являются ошибки при построении плана работ, недостаточно развитый уровень координации, неправильная

организация процесса продвижения, ошибки в выборе инструментов продвижения.

К политическим рискам относятся, помимо прочего, санкции других государств, что также может повлечь за собой негативные последствия. Ярким примером выступает снижение цен на нефть и ослабление рубля по отношению к доллару и евро в 2014 году, связанное с происходившими событиями на Украине.

К финансовым рискам относятся инфляционные. Первые связанны с риском роста инфляции, что повлечет за собой обесценивание активов и снижение доходов. Валютные риски связны с колебаниями валют, которые могут стать причиной денежных убытков в результате операций, осуществленных в валюте иностранных государств. Важно предусмотреть возможные риски на стадии проектирования. Упомянутые выше события 2014 года, привели к обесцениванию российской валюты более чем на 100%, поэтому пренебрежение данным типом риска может привести к серьезным убыткам.

Для оценки рисков при внедрении разработанных мероприятий будет применен стандарт FERMA.

Рисками реализации мероприятий по совершенствованию управления качеством работ выступают:

1 - снижение спроса;

2 - недостаточность квалификации персонала;

3 – ошибки в работе системы отбора контрагентов;

4 - неэффективность системы СПАРК;

5 - отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.

Реестр рисков представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Реестр рисков

№	Наименование риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	снижение спроса;	30%	190 000	Снижение рентабельности продаж на 5%	Привлечение дополнительной аудитории путем разработки новых предложений и реализации ценовых инструментов стимулирования спроса.	10%	90 000
2	недостаточность квалификации персонала;	10%	100 000	Снижение планируемого объема оказания услуг на 10%	Повышение уровня квалификации персонала путем дополнительного обучения, внедрения более жестких мер отбора сотрудников для участия в проекте	5%	50 000
3	ошибки в работе системы отбора контрагентов;	20%	150 000	Процент от стоимости за оказание услуг	Более тщательный отбор компании, оказывающей услуги.	10%	70 000
4	неэффективность системы СПАРК;	40%	400 000	Неисполнение плана продаж на 20%.	Обучение сотрудников работе в системе СПАРК.	10%	100 000
5	отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.	10%	70 000	Процент от темпа роста затрат компании в текущем периоде.	Обоснование важности и целесообразности внедрения проекта, представление практических примеров реализации разработанной системы отбора контрагентов.	5%	20 000

На рисунке 1 представим начальное положение рисков проекта на карте.

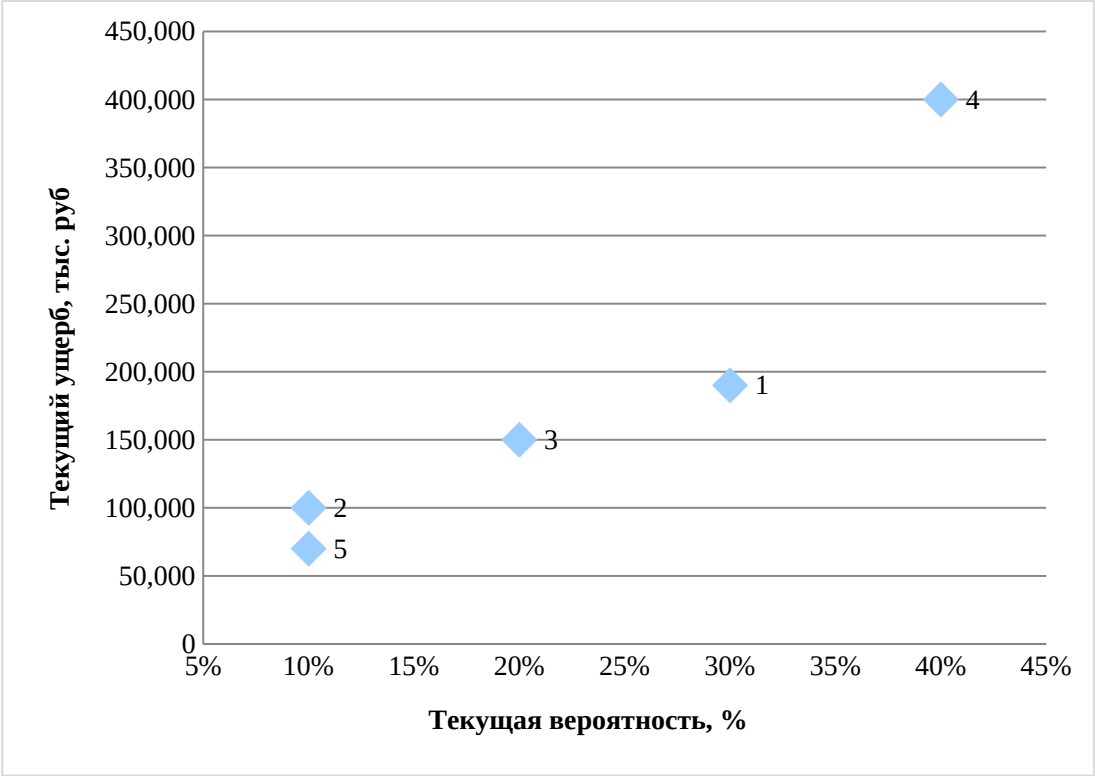


Рисунок 1 – Карта рисков проекта до принятия превентивных мер

Как показывают данные рисунка 1, наиболее опасным риском проекта до реализации предложенных мер по реагированию является неэффективность системы СПАРК. Именно этот риск обладает наивысшим уровнем вероятности (40%), а так же большим размером ущерба – 400 000 тыс. руб.

На рисунке 2 представим оценку рисков с учетом принятия мер по реагированию на риски проекта.



Рисунок 2 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Данные рисунка 2 показывают, что в результате реализации превентивных мер по реагированию на риски, вероятность риска неэффективности системы СПАРК снизилась до 10%, а ущерб до 100 000 тыс. руб.

Таким образом, разработка и реализация предложенного в рамках данного работы проекта является достаточно длительным и трудоемким процессов, осложненным рядом рисков. Для снижения уровня их воздействия разработаны методы реагирования, которые способствуют снижения вероятности рисков, а так же размера ущерба.

Далее представим результаты проведенной оценки рисков экспертами компании (см. таблицу 14).

Таблица 14 - Оценка рисков проекта

№ п/п	Риск	Вероятность возникновения	Масштаб последствий	Оценка риска
1	снижение спроса;	4	4	16
2	недостаточность квалификации персонала;	2	2	4

3	ошибки в работе системы отбора контрагентов;	3	3	9
4	неэффективность системы СПАРК;	5	5	25
5	отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.	1	1	1

Далее определяем категории рисков по диапазону значений, указанных в табл. 15. Риски, отнесенные к категории допустимых, требуют минимального внимания, а для нежелательных и недопустимых рисков необходимо заранее подготовить план мероприятий по их предотвращению и план действий на случай их наступления.

На основании полученных значений производится построение матрицы рисков, приведенной на рис. 3.

Таблица 15 – Категории рисков

№ п/п	Категория рисков	Диапазон значений	Цвет в матрице рисков
1	Допустимый риск	1 - 5	Зеленый
2	Нежелательный риск	6 - 15	Оранжевый
3	Недопустимый риск	16 - 25	Красный

По результатам проведенной оценки рисков в качестве недопустимых рисков определены: неэффективность системы СПАРК и снижение спроса покупателей. К нежелательным рискам относится: риск ошибок в работе системы отбора контрагентов. Допустимыми рисками являются недостаточность квалификации персонала и отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.

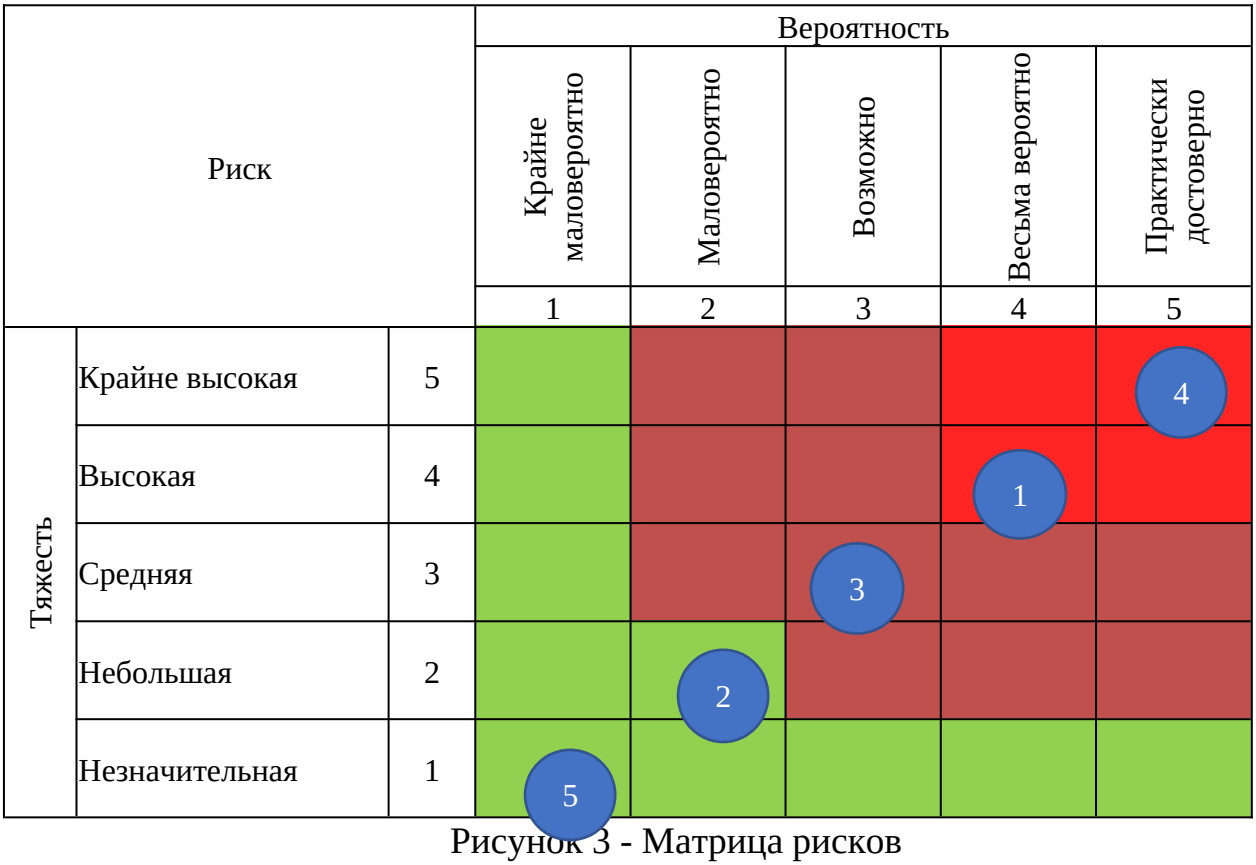


Рисунок 3 - Матрица рисков

Таким образом, с помощью выбранных превентивных мер возможно снижение воздействия рисков на эффективность проекта.

3.3 Экономическое обоснование предложенных направлений

Как демонстрирует практика, внедрение системы СПАРК в работу компании приведет к росту объема продаж продукции на 1-2%.

В свою очередь, как отмечают специалисты, апробация механизма отбора контрагентов будет способствовать снижению риска нарушений отношений с поставщиками, в результате чего произойдет сокращение затрат, связанных с просроченными поставками, недовыполненными договорами. Данное мероприятий позволит увеличить объём продаж на 1% .

Представим в таблице 16 исходную информацию для расчета эффективности предложенных мероприятий ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Таблица 16 – Исходные данные для расчета эффективности предложенных мероприятий ООО «Белоярская АЭС-Авто»

№	Показатели	Ед. изм.	Значение
1.	Затраты на реализацию проекта	руб.	1097643
2.	Срок реализации проекта	лет	1
3.	Ежегодное значение дохода, которое планируется получать в результате реализации проекта	руб.	31832902
4.	Ставка дисконтирования	%	10,3

На основании данных, представленных в таблице, рассчитаем чистый денежный доход проекта по формуле (1):

$$NCF = CF_{+} - CF_{-}, \quad (1)$$

Где NCF – чистый денежный поток;

CF_{+} – поступающий денежный поток;

CF_{-} – убывающий денежный поток.

Затем рассчитаем чистую текущую стоимость (NPV) предложенных мероприятий по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^{N} \frac{NCFt}{(1+i)t}, \quad (2)$$

Где NCF – сумма чистого денежного потока в период времени;

t – период времени, за который берется чистый денежный поток;

N – количество периодов, за который рассчитывается проект;

i – ставка дисконтирования, принятая в расчет в проекте.

Расчет эффективности предложенных мероприятий представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет эффективности предложенных мероприятий ООО «Белоярская АЭС-Авто», руб.

Период (i)	Затраты на внедрение	Предполагаемый доход	Чистый дисконтированный доход (NPV)	Ставка дисконтирования, %	Чистый дисконтированный доход нарастающим итогом
i=0	1 097 643	0	-1 097 643	10,3	-1 097 643

i=1	0	2652742	2405024	10,3	1 307 381
i=2	0	2652742	2180439	10,3	3 487 820
i=3	0	2652742	1976826	10,3	5 464 646
i=4	0	2652742	1792227	10,3	7 256 873
i=5	0	2652742	1624866	10,3	8 881 739
i=6	0	2652742	1473133	10,3	10 354 872
i=7	0	2652742	1335569	10,3	11 690 441
i=8	0	2652742	1210852	10,3	12 901 292
i=9	0	2652742	1097780	10,3	13 999 072
i=10	0	2652742	995268	10,3	14 994 340
i=11	0	2652742	902328	10,3	15 896 668
i=12	0	2652742	818067	10,3	16 714 735
Итого:	1 097 643	2652742	1 307 381	-	18 022 116

Представим графически динамику чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом (см. рисунок 4).

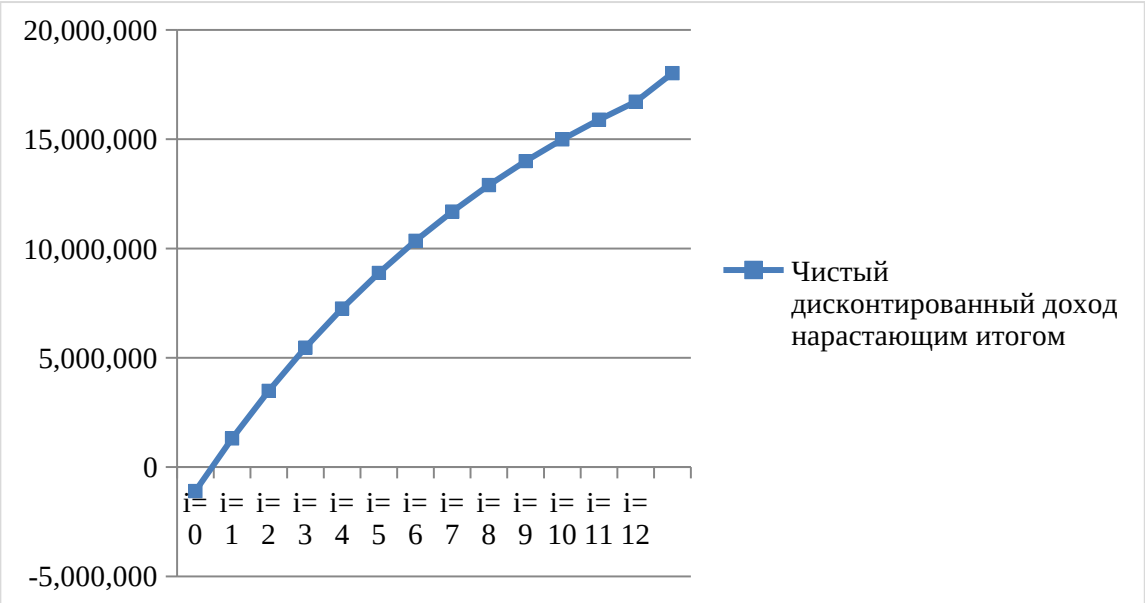


Рисунок 4 – Динамика ЧДД проекта

Далее рассчитаем индекс доходности (PI) предложенных мероприятий ООО «Белоярская АЭС-Авто» по формуле:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{I}, \quad (3)$$

Где I – сумма инвестиций в проект [23].

Таким образом, получаем:

$$PI = 1 + (18\ 022\ 116 / 1\ 097\ 643) = 16.42$$

Так как PI>1, то предложенные мероприятия ООО «Белоярская АЭС-Авто» могут быть реализованы.

Заключительным показателем оценки эффективности предложенных мероприятий является срок окупаемости (PP), который определяется по формуле:

$$PP = \frac{I}{NVP}, \quad (4)$$

Таким образом, получаем:

$$PP = 1097643 / 18\ 022\ 116 = 0{,}06 \text{ года.}$$

Так как NPV>0, а PP≤1 можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия ООО «Белоярская АЭС-Авто» являются экономически эффективным.

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 «Белоярская АЭС-Авто», основным видом деятельности которого является разработка программного компьютерного обеспечения. По результатам анализа сильных и слабых сторон ООО «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто» в работе рассмотрен главный бизнес-процесс – это разработку ПО. В основном процессе разработки в ООО «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто» 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 «Белоярская АЭС-Авто»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.

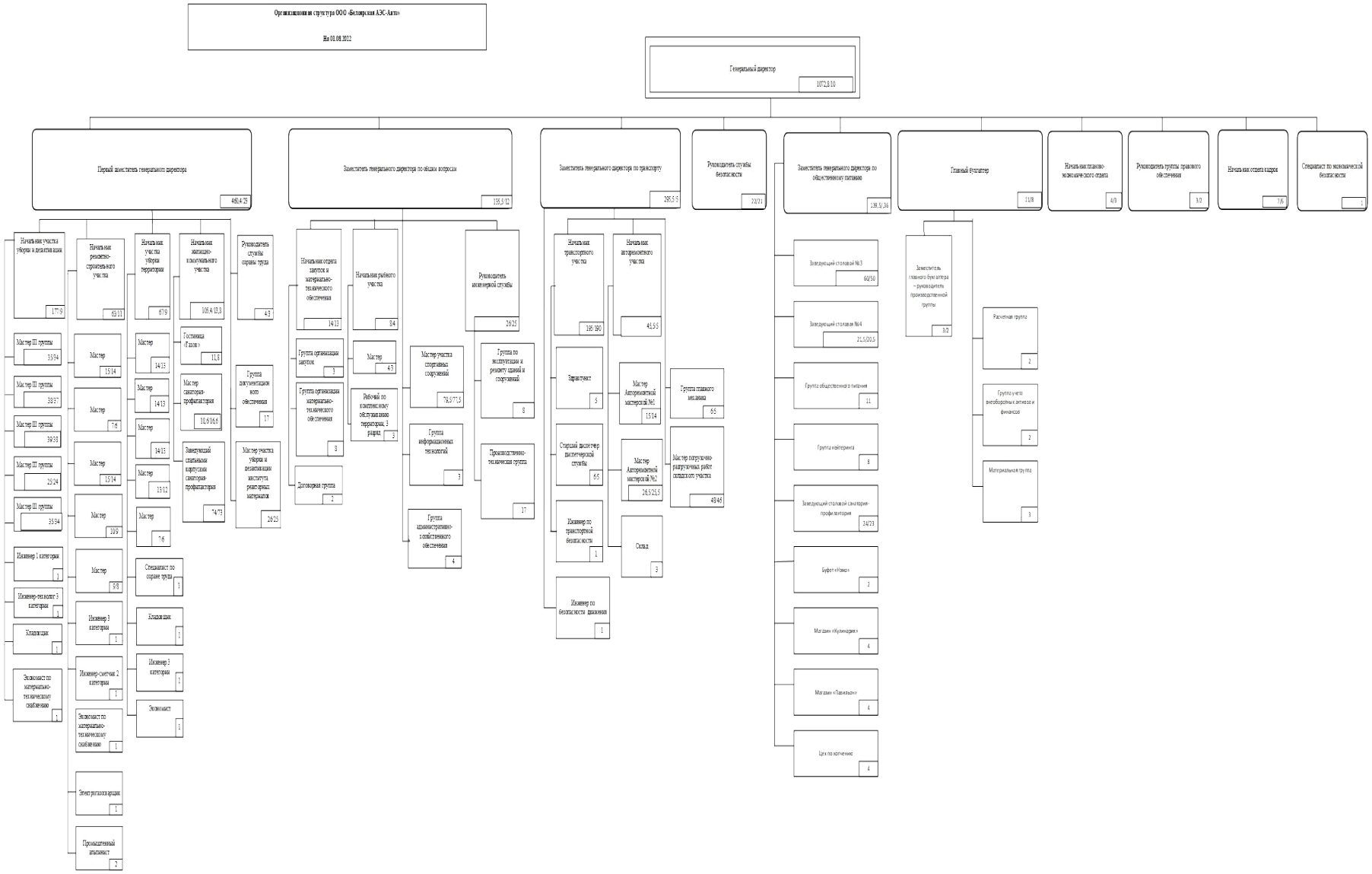
41. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации). Учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: Юнити, 2021. - 448 с.

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

Организационная структура ООО «Белоярская АЭС-Авто»



Приложение 2

Таблица 1– Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Белоярская АЭС-Авто» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка[1], тыс.руб.	866 391 000	920 630 000	1 040 901 000	54 239 000	6,26	120 271 000	13,06
2. Себестоимость продаж[1], тыс.руб.	676 841 000	719 993 000	790 831 000	43 152 000	6,38	70 838 000	9,84
3. Валовая прибыль[1] (убыток), тыс.руб.	189 550 000	200 637 000	250 070 000	11 087 000	5,85	49 433 000	24,64
4. Управленческие расходы[1], тыс.руб.	55 620 000	59 221 000	79 160 000	3 601 000	6,47	19 939 000	33,67
5. Коммерческие расходы[1], тыс. руб.	9 115 000	12 344 000	19 269 000	3 229 000	35,43	6 925 000	56,10
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	133 930 000	141 416 000	170 910 000	7 486 000	5,59	29 494 000	20,86
7. Чистая прибыль[1], тыс. руб.	111 869 000	119 687 000	138 614 000	7 818 000	6,99	18 927 000	15,81
8. Основные средства, тыс. руб.	479 371 000	480 432 000	553 667 000	1 061 000	0,22	73 235 000	15,24
9. Оборотные активы[2], тыс. руб.	395 398 000	466 056 000	504 807 000	70 658 000	17,87	38 751 000	8,31
10. Численность ППП, чел.	890	874	878	-16	-1,80	4	0,46
11. Фонд оплаты труда ППП[3], тыс. руб.	523 055 000	484 234 000	594 661 000	-38 821 000	-7,42	110 427 000	22,80
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	973 473,03	1 053 352,40	1 185 536,45	79 879	8,21	132 184	12,55
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	587 702,25	554 043,48	677 290,43	-33 659	-5,73	123 247	22,24
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,81	1,92	1,88	0	6,03	0	-1,89

15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,19	1,98	2,06	0	-9,85	0	4,38
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	15,46	15,36	16,42	0	-0,63	1	6,89
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	18,06	17,87	19,22	0	-1,08	1	7,58
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	85,59	85,98	85,43	0	0,45	-1	-0,64

1 – форма 2. Отчет о финансовых результатах

2 – Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств.