

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СИДОРОВА ВИКТОРИЯ ИГОРЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
КАЧЕСТВА ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ  
ООО «ВОДОЛЕЙ-ТРЕЙД»

Студент

(В. И. Сидорова)

Руководитель

(Н. В. Фадеева)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

«18» 06 2019 г.

Красноярск – 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Т.В. Дубровская  
подпись

«16» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу

Студенту Сидоровой Виктории Игоревне  
направления 380302 Менеджмент направленности (профиля) Финансовый  
менеджмент

Тема работы Совершенствование элементов системы менеджмента  
качества торговой компании ООО «Водолей-Трейд»

Утверждена приказом по институту от 17 апреля 2019 № 40/1-УО

1. Срок сдачи работы 14 июня 2019 г.

2. Содержание пояснительной записи: Введение

Название главы 1. Система менеджмента качества.

Название главы 2. Торговая компания ООО «Водолей-трейд», его  
характеристика и анализ работы.

Название главы 3. Внедрения СМК в « Водолей-Трейд» с помощью  
процессного подхода.

3. Консультанты по разделам работы: Нормоконтроль (В.А. Петлина)

4. График выполнения Глава 1- 16.04.19-30.04.19

Глава 2- 16.04.19-11.05.19

Глава 3, заключение -16.04.19 – 13.06.19

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 14.06.19 - 27.06.19

Дата выдачи задания «16» апреля 2019г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы  
подпись

И.О.Фамилия

Радищев

А.В. Радищев

Задание принял к исполнению  
подпись студента

И.О.Фамилия

Бел

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 88 с., иллюстраций 6, таблиц 14, источников 38, приложений 5.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА, ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, ЛИКВИДНОСТЬ, ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ, ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, СТАНДАРТ, МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЦЕССА, ПРОЦЕСС, ПЕРСОНАЛ, РЕСУРСЫ, СЕРТИФИКАЦИЯ, РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ.

Цель работы – рассмотрение и анализ производства и реализации продукции и услуг, определение факторов влияющих на конкурентоспособность товаров и услуг, а так же предложение мероприятий по совершенствованию.

Метод исследования – научная классификация, анализ и обобщение, методы описания, сравнения, а также такие методы и приемы как табличный, графический, сравнения показателей, анализ первичных документов

Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности медицинской клиники, анализ качества оказываемых услуг, выявлены недостатки и пути совершенствования системы менеджмента качества, разработаны элементы системы менеджмента качества, проведена оценка экономической эффективности.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА .....	7
1.1 Сущность системы менеджмента качества.....	7
1.2 Стандарты обслуживания в розничной торговле.....	21
1.3 Система менеджмента качества в России.....	33
1.4 Внедрение системы менеджмента качества .....	35
2. ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ ООО «ВОДОЛЕЙ-ТРЕЙД», ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ РАБОТЫ.....	47
2.1 Организационно - правовая характеристика торговой компании «Водолей-трейд».....	47
2.2 Характеристика торговой компании «Водолей-Трейд».....	48
2.3 Система управления и хозяйственная деятельность .....	55
2.4 Повышения квалификации персонала .....	62
2.5 Анализ основных хозяйственно - экономических показателей деятельности предприятия.....	70
2.6 Организация торговой деятельности.....	76
2.7 Проверка качества товара.....	80
2.8 Сертификаты на сантехнику .....	81
2.9 Вывод о состоянии СМК в ООО «Водолей-Трейд» .....	84
3. ВНЕДРЕНИЯ СМК В «ВОДОЛЕЙ-ТРЕЙД» С ПОМОЩЬЮ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА .....	87
3.1. Анализ существующей ситуации и обучение персонала.....	87
3.2 Рекомендации для построения СМК по разделу стандарта «Управление документацией».....	99
3.3 Процессный подход.....	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	112
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	115
ПРИЛОЖЕНИЯ 1 .....	117

## ВВЕДЕНИЕ

В рыночной экономике огромное внимание уделяется проблемам качества. Серьезная конкурентная борьба, как на национальных, так и на мировых рынках обусловила разработку программ повышения качества. В научных исследованиях и в практике возникла необходимость выработки объективных показателей для оценки способностей фирм производить продукцию с необходимыми качественными характеристиками. Эти характеристики подтверждаются сертификатом соответствия на продукцию.

Однако со временем для поддержания своего конкурентного статуса организациям уже было недостаточно доказательств того, что организованный ими процесс производства продукции способен обеспечить оговоренный уровень качества. Этому способствовало дальнейшее ужесточение конкуренции, направление развития которой во многом было предопределено новой методологией управления качеством продукции и услуг. Современный этап развития методологии качества охватывает не только проблемы качества продукции и услуг, но и качество самого управления, которое непосредственно отвечает за процесс формирования соответствующего уровня качества продукции.

Следствием этого являются получившие широкое распространение системы менеджмента качества (СМК), которые, как правило, становятся управляющей подсистемой любого производства, охватывая все стадии деятельности предприятия.

СМК – это определённый способ организации дела на предприятии, гарантирующий поставку потребителю продукции необходимого качества. Для потребителя СМК предприятия является гарантией качества продукции. Для руководителей предприятия СМК – это их уверенность в том, что задачи, которые они ставят перед коллективом, будут выполнены и это даёт повышение конкурентоспособности на современном рынке.

Международная организация по стандартизации (ИСО) трактует качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. С понятием качества тесно связаны такие понятия, как технический уровень продукции, конкурентоспособность товара, показатели качества, петля качества. Насыщенность рынка изделиями высокого технического уровня и качественными потребительскими товарами – это главный признак полнокровной, процветающей экономики.

Сегодня в мире применяются различные системы управления качества. Но для успешной деятельности в настоящее время они должны обеспечивать возможность реализации восьми ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями. Эти принципы составляют основу международных стандартов в области управления качеством ИСО серии 9000 и 9001.

Новая версия международного стандарта ISO 9001-2015 вступила в действие в сентябре 2015 года. На территории Российской Федерации с 1 ноября 2015 на основе международного стандарта ISO 9001-2015, принят национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015. В связи с этим вопрос перехода на новый стандарт является важным для многих предприятий.

Необходимо понимать, что современная концепция управления качеством – это концепция управления любым целенаправленным видом деятельности, позволяющая, как показывает опыт, достигнуть успеха не только в сфере производства, но и в государственном и муниципальном управлении, в вооруженных силах и других сферах.

Определив актуальность и важность данного вопроса была и выбрана тема дипломного проекта «Совершенствование системы менеджмента качества торговой компании “Водолей-Трейд” ».

В качестве объекта исследования рассматривается торговая компания “Водолей-Трейд”, которое специализируется на

продажи строительно-отделочных материалов, оборудования и сантехники.

Объектом исследования дипломной работы является предприятие «Водолей-Трейд».

Предмет исследования – система менеджмента качества предприятия.

Целью дипломной работы является разработка мероприятий направленных на совершенствование системы менеджмента качества.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность системы менеджмента качества;
- изучить стандарты обслуживания в розничной торговле;
- проанализировать систему менеджмента качества в России;
- изучить внедрение системы менеджмента качества;
- дать характеристику исследуемому объекту;
- проанализировать организационную структуру управления предприятия;
- провести анализ экономических и финансовых показателей деятельности предприятия;
- проанализировать систему менеджмента качества предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества;

Основным источником информации по данному предприятию является бухгалтерский баланс предприятия и отчёт о прибылях и убытках за 2018, 2017 и 2016 гг., устав предприятия, учебные пособия.

# 1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

## 1.1 Сущность системы менеджмента качества

### 1.1.1 Определение, виды, цели системы менеджмента качества

Система менеджмента качества — это специализированная система, разработанная для организации, используемая с целью формирования целей и политики ее деятельности в сфере качества продукции/услуг, а также достижения поставленных задач. Если объяснить в более доступной форме, основной задачей СМК является обеспечение высокого качества реализовываемых товаров или услуг, адаптируя его под ожидания заказчиков. Тем не менее, основной задачей является далеко не контролирование, а разработка специальной системы, способствующей предотвращению появления новых ошибок, способных негативно сказываться на продукции или работах.

Качество — емкая сложная и универсальная категория, имеющая множество особенностей и различных аспектов. В зависимости от цели использования и рассмотрения качества, к её основным аспектам можно отнести: — философский; — социальный; — технический; — экономический; — правовой. Современные СМК базируются на принципах TQM. Различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это повышает результативность планирования, эффективность использования ресурсов, создает синергетический эффект в достижении общих бизнес-целей организации.

Система менеджмента качества в организации разделяется на две категории:

Универсальная. Ее особенность заключается в том, что любое предприятие получает возможность использовать ее принципы на

практике, вне зависимости от того, насколько большая компания, чем конкретно она занимается, где именно она это выполняет и так далее;

**Отраслевая.** Суть сводится к тому, что СМК разрабатывается под конкретный тип организации. Например, есть отраслевые стандарты для аэрокосмических компаний, телекоммуникационных студий, сельскохозяйственных предприятий и так далее.

Цель, задачи и тактика менеджмента качества:

Целей и задач бывает много, исходя из того, какая именно система менеджмента применяется на практике. Обычно они сводятся к тому, что руководитель разрабатывает единую систему, которая будет работать на предприятии, предотвращая совершение ошибок, способных негативно сказаться на качестве продукции или эффективности выполнения заказов. Тактику СМК: система должна давать гарантию соответствия продукции требованиям отечественным или международным стандартам, действующим на данный момент. Достичь положительного результата можно при условии, если рабочее состояние системы менеджмента поддерживается на постоянной основе, и если она создается для регулярного повышения эффективности продуктов, учитывая потребности каждой из сторон.

На практике сложились специальные принципы системы менеджмента качества, дающие предприятию возможность эффективно развиваться. К таковым относятся следующие:

- организация фокусируется на заказчиков;
- руководитель является лидером всей команды;
- для достижения цели вовлекают людей, повышая тем самым производительность предприятия;
- применяется процессный подход;
- применяется системный подход к ведению работ по управлению предприятием;
- качество постоянно улучшается;
- решения принимаются только на основе полученной фактической информации;

- между компанией и поставщиками имеются налаженные деловые отношения на взаимовыгодной основе;

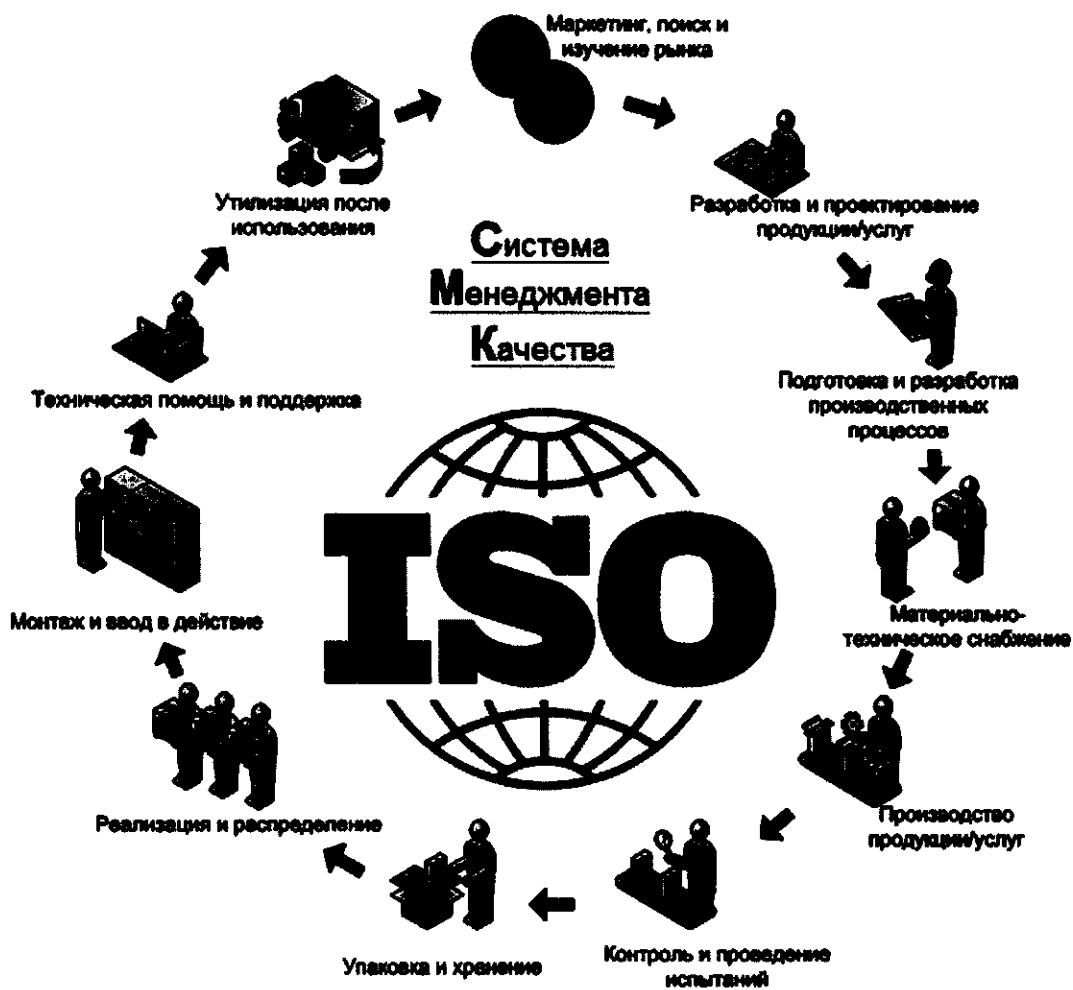


Рис.1.1- Система менеджмента качества

Игнорируя принципы менеджмента качества, предприятие вскоре столкнется с негативными последствиями – падением уровня востребованности, потерей целевой аудитории и так далее.

Любая система менеджмента качества на предприятии включает в себя такие элементы:

- Организация – совокупность специалистов и финансово-технических средств, где распределяются взаимоотношения, степень ответственности и полномочия;

- Процесс – количество взаимодействующих и взаимосвязанных между собой элементов, предназначенных для решения локальных или глобальных задач;
- Документ – значимые сведения, которые размещаются на электронном или бумажном носителе;
- Ресурсы – все то, без чего не обходится менеджмент качества на предприятии.

В стандарте ISO 9000 отражается идеология менеджмента качества в целом, выступающая в качестве полноценной базы для создания и развития СМК в любых организациях вне зависимости от ее величины и сферы деятельности. Практика показывает, что соблюдение требований ISO 9000 дает возможность представить собственные товары или услуги в выгодном для организации свете. Если продукция или работы, которые выполняют сотрудники, сертифицированы по ISO 9000, это прямое свидетельство того, что внутри проводится жесткий менеджмент качества. Соответственно, товар имеет хорошие характеристики.

Основные направления являются собой такие процессы, как:

- интеграция СМК по ряду рабочих аспектов;
- реализация решений для конкретной отрасли для уже имеющихся систем качества;
- реализация проверенных временем тактик управления;
- доработка СМК в соответствии с рекомендациями профильных стандартов;
- максимальный упор на повышение качества выполнения организационных процедур в соответствии с особенностями определенной модели.

Чтобы менеджмент качества на предприятии соответствовал поставленным требованиям, необходимо предварительно убедиться в том, что:

- техническое качество продукции соответствует установленным требованиям;

- компания уверенно адаптируется под новые изменения в плане качества продукции, диктуемые рыночными условиями;
  - специалисты полностью проинструктированы, имеют профильный опыт, что дает им возможность бесперебойно и беспроблемно выполнять возложенные задачи;
  - компания постоянно ведет поиски новых поставщиков для получения возможности выхода на новые рынки. Это, в свою очередь, способно положительно сказываться на темпах наращивания целевой аудитории и получения прибыли.

Основные составляющие систем менеджмента качества:

- установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон организации в области качества производимой продукции или услуги;
- наличие политики и целей организации, соответствующим удовлетворению предопределённых потребностей потребителей (внешних и внутренних);
- процессный подход в управлении "процессов" и ответственных за них, необходимых для достижения целей. Реализация процессного подхода при достижении этих целей;
- определение необходимых ресурсов и обеспечение ими ответственных за процессы для достижения целей организации;
- разработка и применение методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса на основе ключевых показателей качества;
- определение механизмов, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин. И реализация данных механизмов в процессах СМК;
- разработка и применение процесса для постоянного улучшения всей СМК.

Как видно из определения, первичным элементом СМК являются потребности и ожидания потребителей (внутренних и внешних)

продукции или услуги, владельцев предприятий, персонала и общества. Политика и цели организации являются ответом на потребности и ожидания заинтересованных сторон. И последующий процессный подход завершает описание пути достижения целей и реализации долгосрочной политики. Каждый из вышеописанных пунктов является ключевым для любой СМК, которые находятся в постоянном циклическом взаимодействии на пути к предельно высокому качеству.

### 1.1.2 Проблемы решаемые системой менеджмента качества

СМК нужна для:

- повышения прибыли и экономии;
- систематизации работы и более четкого разграничения ответственности;
- получения топ-менеджментом более полной информации о работе организации;
- повышения качества продукции и услуг;

Выгоды от создания СМК в компании многообразны, но перечисленные преимущества являются главными. Больше информации руководители получают, во-первых, из создаваемой в соответствии с ISO 9001:2015 документации, во-вторых, от периодических внутренних аудитов и, в-третьих, от процессов мониторинга и измерений. Конечно, какой-то внутренний мониторинг существует в любой организации, внутренние проверки тоже нельзя считать достоянием одного только стандарта ISO 9001. Причина выбрать модель системы управления Международной организацией по стандартизации (ISO – International Organization for Standardization, – ред.) состоит в том, что в ней собраны лучшие мировые практики. Так построена работа ISO. Существуют стандартные процедуры сбора наиболее удачного опыта и оформления его в виде нормативных требований. В большинстве отечественных компаний при составлении мнения о ситуации вообще учитывают

результаты только финансового аудита. Если внедрить СМК по ISO 9001, то руководитель будет иметь представление обо всем, что важно с точки зрения стратегических целей компании. Однобокая ориентация только на бухгалтерскую отчетность в оценках ситуации таит в себе серьезную опасность и создает риск того, что многие проблемы так и останутся неучтенными, пока не ударят болезненно по результатам работы.

Слово Лидии Александровской, автору книги «Сертификация сложных технических систем»... Цитата: «Одного финансового аудита производства совершенно недостаточно для определения потенциальных возможностей предприятия в организации эффективного производства конкурентоспособной продукции»

Конкурентоспособная продукция. Внедрение СМК может помочь решить и эту важнейшую проблему для любой компании. Это подтверждает успешный опыт многих организаций в России. В 2007 году металлургическая компания ООО «МираМет» начала процесс внедрения стандарта ISO 9001. К концу 2008 года руководству удалось не только внедрить, но и сертифицировать СМК. Управляющий заявил, что результатом внедрения стало то, что количество брака сократилось с 40% от всей выпущенной продукции перед имплементацией ISO 9001 до всего 5% в 2009-2012 годах, когда система уже действовала. Качество и прибыль неразрывно связаны. Связь между этими двумя «рубриками» в повестке дня высшего руководства бывает не всегда просто проанализировать, но она существует и весьма весома. С этим вряд ли кто-нибудь будет спорить. Но качественная и, как следствие, более востребованная продукция – не единственный путь капитализации инвестиций в систему менеджмента.

СМК по ISO 9001 систематизирует работу: позволяет понять, не совершают ли сотрудники лишних операций, не теряются ли деньги, потому что те или иные процессы неправильно связаны между собой. Во всем этом скрывается грандиозный потенциал экономии издержек, ведь даже пустяковые изменения в рабочих бизнес-процессах, которые

повторяются изо дня в день в масштабе месяцев и лет складываются в огромные суммы. При создании СМК тщательно документируется разграничение ответственности. Но система – это не о поиске виноватых, а о том, что каждый должен знать, в чем заключаются его обязанности.

### 1.1.3 Роль совершенствования системы менеджмента качества

Уже в конце 60-х годов ученые и специалисты многих стран пришли к выводу, что качество не может быть гарантировано только путем контроля готовой продукции. Качество должно обеспечиваться гораздо раньше — в процессе изучения требований рынка, на стадии проектных разработок, при выборе поставщиков сырья, материалов и комплектующих изделий, и, конечно, при реализации продукции, ее техническом обслуживании в процессе эксплуатации у потребителя и утилизации после использования.

Такой комплексный подход обеспечивает создание замкнутого процесса, который начинается с определения потребностей рынка и включает в себя все фазы совершенствования выпускаемой и разрабатываемой продукции, подготовку производства, изготовление, реализацию и послепродажное обслуживание на основе эффективной системы «обратной связи» и планирования, учитывающего конъюнктуру рынка, при минимальных расходах на обеспечение качества.

Совокупность организационных и технических мер, необходимых для обеспечения потребителю гарантий стабильного высокого качества ее соответствия стандартов и контракта, называют системой качества.

Под менеджментом качества понимают совокупность принципов, приемов, средств и методов реализации функций управления процессами обеспечения и улучшения качественных параметров соответствующего объекта или системы.

Система менеджмента качества — система менеджмента для руководства и управление организацией применительно к качеству.

Система качества каждого предприятия разрабатывается с учетом конкретной деятельности предприятия, специфики производимой продукции и рынка потребления, но в любом случае она должна охватывать все стадии жизненного цикла продукции, так называемой «петли качества», в которую входят следующие виды деятельности:

- маркетинг, поиски и изучение рынка;
- проектирование и разработка продукции;
- подготовка и разработка производственных процессов;
- материально-техническое снабжение;
- производство;
- контроль и проведение испытаний;
- упаковка и хранение;
- реализация и распределение;
- монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание.

Стандарт ИСО 9001:2015 «Система менеджмента качества.

Требования» устанавливает основные требования к системе менеджмента качества, но не разъясняет, каким образом эти требования могут быть удовлетворены. Это позволяет использовать данный стандарт в организациях, осуществляющих различную деятельность.

Система качества создается обычно в связи с необходимостью подтверждения организацией своей способности обеспечить повышение удовлетворенности потребителей и качество продукции.

Если какое-либо требование данного стандарта нельзя применить ввиду специфики организации и ее продукции, допускается исключение данного требования. Все требования к системе качества в стандарте изложены в 5 разделах:

1. система менеджмента качества;
2. ответственность руководства;
3. менеджмент ресурсов;
4. процессы жизненного цикла продукции;

## 5. измерение, анализ и улучшение.

Система менеджмента качества. Этот раздел стандарта содержит общие требования к системе менеджмента качества и требования к документации.

Основные требования к системе качества сформулированы следующим образом. Организация должна:

- определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации;
- определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимые для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Ответственность руководства. В соответствии с данным стандартом высшее руководство организации обеспечивает эффективность системы качества путем:

- принятия документально оформленных обязательств организации в виде политики и целей в области качества;
- проведение анализа системы качества;
- обеспечения системы качества необходимыми ресурсами;
- организация работы персонала по созданию и успешному функционированию системы качества организации, распределение ответственности и полномочий сотрудников в области качества.

Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать следующую информацию:

- результаты аудитов;
- оценки продукции потребителями;
- оценки функционирования процессов и качества продукции;
- состав и результаты предупреждающих и корректирующих действий;
- эффективность мероприятий, предпринятых по результатам предыдущего анализа со стороны руководства;
- изменения, которые могли бы повлиять на систему качества;
- рекомендации по улучшению системы качества.

**Менеджмент ресурсов.** Организация должна определить и обеспечить необходимые ресурсы для реализации своих целей и задач, в том числе области качества и выполнение требований потребителей. Имеются в виду все виды ресурсов — человеческие, инфраструктура, производственная среда, финансовые средства. Наибольшее внимание стандарт ИСО 9001:2015 уделяет человеческим ресурсам, поскольку компетентность и отношение к труду персонала в основном и определяют качество продукции. В соответствии со стандартом организация должна:

- определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- обеспечить подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- оценивать результативность предпринятых мер;
- обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе достижения целей в области качества;
- поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте персонала.

**Процессы жизненного цикла продукции.** Процессы жизненного цикла продукции также называют бизнес-процессами или основными процессами. Процессы могут состоять из под процессов. Осуществление

процессов при их взаимодействии может происходить последовательно или параллельно и выходы одних процессов являются входами для других.

При планировании процессов жизненного цикла продукции в организации необходимо определить:

- цели в области качества и требования к продукции;
- перечень, последовательность и взаимодействие процессов жизненного цикла продукции;
- цели каждого процесса жизненного цикла, развернутые из целей организации в области качества, включая требования продукции;
- потребность в разработке документов для общего описания процессов в их последовательности и с учетом взаимодействия и для описания каждого из процессов;
- владельцев процессов, их ответственность и полномочия;
- ресурсы, необходимые для выполнения каждого из процессов с учетом достижения целей процессов;
- методы, способы и формы для регистрации данных, которые содержат объективные доказательства того, что процессы находятся под контролем и качество продукции соответствует установленным требованиям.

На современном мировом рынке, где предложение превышает спрос, господствует покупатель, который отдает предпочтение той продукции, которая в наибольшей степени соответствует его ожиданиям и имеет цену, которую готов заплатить покупатель за удовлетворение своих потребностей. Поэтому, чтобы продукция пользовалась спросом на рынке, т. е. была конкурентоспособной, ее качество должно быть ориентировано на потребителя, на удовлетворение его нужд, потребностей и ожиданий.

Системы менеджмента качества нужны для признания продукции предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Наличие системы

качества, подтвержденное сертификатом, является гарантом дееспособности предприятия.

Однако действующие системы менеджмента качества нужны не только для завоевания престижа, но и для экономической состоятельности самого предприятия. Внедрённая и действующая система менеджмента качества ISO 9001 помогает минимизировать затраты и потери; обеспечивает минимально возможную себестоимость и, регулируя ценовую политику, обеспечивает рентабельность. Деньги, сэкономленные за счет снижения издержек, можно использовать на новые разработки, на проведение маркетинговых исследований, рекламу, выставки, покупку необходимого оборудования, обучение и многое другое, необходимое для развития и процветания предприятия. Происходит повышение рыночной стоимости предприятия, его инвестиционной привлекательности, капитализации, имиджа, обеспечение выхода на новые рынки.

Система менеджмента качества подразумевает:

- построение эффективной организационной структуры, оптимизацию нормы управляемости и количества уровней управления;
- повышение мобильности и реактивности структуры на изменения внешней среды, рынка и запросов потребителей,
- эффективное делегирование полномочий и ответственности,
- правильный и эффективный подбор персонала и структуризацию его деятельности на основе разработки базовых регламентов и должностных обязанностей,
- повышение ответственности и эффективности работы персонала,
- построение эффективной системы мотивации (стимулирования) персонала за счет разработки ключевых показателей эффективности и критерии оценки сотрудников,
- уменьшение "персоналозависимости" и связанных с этим издержек, а также рисков потери управляемости и снижения качества процессов,

- построение эффективной системы регламентации на основе разработки процессных и структурных регламентирующих документов,
- высвобождение времени руководителей для решения задач развития и инноваций.

Не потребителям (заказчикам, клиентам), а прежде всего самому предприятию, нужна рентабельность - это главная цель системы качества. Но на вершине пирамиды рентабельности "воздвигнуты" потребности потребителя, так как только потребитель позволяет предприятию гипотетическую рентабельность превратить в реальность.

Итак, из вышесказанного можно выделить и сформулировать следующие выводы о необходимости внедрения на предприятиях системы менеджмента качества:

- преимущества для участников конкурсов, тендеров;
- повышение конкурентоспособности компаний;
- гарантия выполнения требований заказчика;
- улучшение качества продукции и работ;
- сокращение издержек;
- рационализация бизнес-процессов;
- нормативно-техническая поддержка производственного процесса;
- оптимизация процессов управления и повышение технологической дисциплины.

Если же предприятие стремится выйти на зарубежные рынки, активно сотрудничать с иностранными компаниями, то сертифицированная система менеджмента качества просто необходима.

В современных рыночных отношениях системе менеджмента качества принадлежит особая роль — она стала признанным эталоном организации работы по качеству на предприятиях различных отраслей, средством укрепления доверия со стороны партнеров и повышения конкурентоспособности.

## 1.2 Стандарты обслуживания в розничной торговле

### 1.2.1 Виды стандартов в розничной торговли

Розничная торговля является важнейшей отраслью хозяйственной деятельности. В сфере розничной торговли заканчивается процесс обращения товаров, и они переходят в сферу личного потребления. Розничная торговля – это реализация товаров непосредственно населению для личного потребления. Субъектами розничной торговли являются: юридические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие розничную торговлю и зарегистрированные в установленном порядке.

Известному философу и политическому мыслителю И.А. Ильину принадлежит высказывание, чрезвычайно актуальное для нашего времени: «.... русскому народу есть только один исход и одно спасение – возвращение к качеству и его культуре. Ибо качественные пути исхожены, выстраданы и разоблачены, и количественные иллюзии на наших глазах изживаются до конца». Действительно, к началу 80-х гг. мир вступил в период, когда качественные показатели во многих областях жизни пришли на смену количественным. В настоящее время качество услуг является очень серьезной проблемой российского рынка, которую невозможно решить без поддержки государства. Механизмами государственного регулирования при этом могут быть:

- государственный контроль и надзор;
- лицензирование деятельности;
- утверждение нормативов качества.

Существует огромное количество нормативных документов, регулирующих правила торговли розничных предприятий. Основными из них являются:

- Гражданский кодекс РФ;

- Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.03.2019) "О защите прав потребителей"
- Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. N 55 «Об утверждении правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации»;
- ГОСТ Р 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий»
- ГОСТ Р 51304-2009 «Услуги розничной торговли, общие требования»
- ГОСТ Р 51305-2009 «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу».

Гражданским кодексом Российской Федерации регулируются договорные отношения в розничной торговле.

Закон «О защите прав потребителей» регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о

безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации» регулируют отношения между покупателями и продавцами при продаже отдельных видов продовольственных и непродовольственных товаров.

ГОСТ Р 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий» распространяется на предприятия розничной торговли различных организационно-правовых форм и форм собственности, использующих для ведения хозяйственной деятельности магазины. Настоящий стандарт устанавливает классификацию предприятий розничной торговли, общие требования к ним и основные признаки, характеризующие типы предприятий розничной торговли. Этот ГОСТ требует от магазинов комфортных условий и безопасности для покупателей. В соответствии с ГОСТом 51773-2001 помещения торговой компании должно быть оборудовано по нормам техники безопасности, в залах должны быть аварийные выходы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, системы оповещения и средства защиты от пожара. В многоэтажных торговых центрах должны быть пассажирские лифты или эскалаторы. Строго соблюдена ширина дверных проемов и проходов в зале между стеллажами, не только для эвакуации, но и для удобства. Должна быть информация о магазине: название, режим работы, место нахождения, информация о лицензии и государственной регистрации. Для комфорtnого посещения магазина должен быть организован удобный подъезд, выложены тропинки, освещение, как в помещении, так и на улице должно соответствовать стандарту СНиП 23-05-95 (Естественное и искусственное освещение). Так же ГОСТ 51773 заботится об организации технологических процессов и рабочих мест в соответствии с правилам по охране труда. Все специалисты, которые продают услуги должны иметь специальную подготовку и право на данный вид деятельности.

ГОСТ Р 51304-2009 «Услуги торговли, общие требования» распространяется на услуги розничной торговли, устанавливает их классификацию, общие требования к ним, в том числе требования безопасности услуг, применяется предприятиями и организациями всех форм собственности, а также индивидуальными предпринимателями, оказывающими услуги торговли.

К общим требованиям относится:

- требование социального назначения услуг торговли;
- требование функциональной пригодности услуг (точность и своевременность оказания услуг, включая соблюдение установленного режима работы предприятия торговли, соблюдение ассортиментного перечня товаров, соответствие времени оказания услуг, времени ожидания заказа установленным требованиям на предприятии, точность выписки счета и оформления кассового чека, наличие товаров надлежащего качества, соответствие обслуживающего персонала профессиональному назначению.);
- требование информативности (наличие информации об услугах и товарах, номенклатуре услуг и ассортименте товаров, исполнителе услуг, о правилах и условиях оказания услуг, в том числе о правилах продажи товаров и правах покупателей.);
- требование эргономичности услуг (комфортность и удобство покупателей при приобретении товаров, гигиенические требования к уровню освещенности, вентилируемости, запыленности, шума, температуры в торговом зале, к персоналу, к содержанию помещений, рабочих мест, оборудования, доступность информации возможностям восприятия покупателями.);
- требование эстетичности (предусматривает стилевое единство, целостность композиции и художественной выразительности, гармоничность дизайна, в том числе для архитектурно-планировочных решений помещений и интерьера предприятия торговли.);

- требование культуры обслуживания (профессионализм и этику поведения обслуживающего персонала.);
- требования безопасности услуг торговли и охраны окружающей среды.

ГОСТ Р 51305-2009 «Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу» устанавливает обязательные требования к обслуживающему персоналу предприятий розничной торговли и к индивидуальным предпринимателям, оказывающим услуги розничной торговли, применяется при проведении сертификации услуг розничной торговли и может быть использован при аттестации обслуживающего персонала.

Этот ГОСТ требует чтобы функциональные обязанности, права и квалификационные требования к персоналу были зафиксированы в персональных должностных инструкциях, утвержденных руководителем организации, чтобы персонал носил соответствующую форму, чтобы персонал постоянно получал повышение квалификации и профессионального мастерства, и выполнял следующие требования.

К персоналу всех категорий предприятий торговли предъявляют следующие общие требования:

- наличие профессиональной подготовки и соответствие квалификационным требованиям, установленным для данной профессии;
- знание и соблюдение действующих законов, иных нормативных правовых актов, касающихся профессиональной деятельности;
- знание и соблюдение должностных инструкций и правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- знание и соблюдение правил продажи товаров и культуры торгового обслуживания покупателей;
- владение профессиональной терминологией;
- обеспечение безопасности оказываемых услуг торговли и реализуемых товаров для жизни и здоровья покупателей, сохранности их

имущества и охраны окружающей среды в пределах своих должностных обязанностей;

- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены рабочего места;
- знание и соблюдение правил эксплуатации оборудования, правил охраны труда и техники безопасности, требований пожарной безопасности.

#### **1.2.2 Характеристика системы менеджмента качества на основе стандарта серии ИСО 9001- 2015**

Признание необходимости системы менеджмента качества является стратегическим решением организации, которое может помочь улучшить в целом ее деятельность и обеспечить прочную основу для инициатив по устойчивому развитию.

Возможные преимущества организации от внедрения системы менеджмента качества на базе данного. Международного Стандарта следующие:

- a) способность постоянно поставлять продукты и услуги, которые соответствуют требованиям потребителя, законодательным и иным нормативным требованиям;
- b) облегчение реализации возможностей повысить удовлетворенность потребителей;
- c) обработка рисков и реализация возможностей, связанных с контекстом организации и ее задачами;
- d) возможность продемонстрировать соответствие установленным требованиям к системе менеджмента качества;

Настоящий Международный Стандарт может применяться внутренними и внешними сторонами. Настоящий Международный Стандарт не предполагает применения в целях:

- a) унификации структуры различных систем менеджмента качества;

- b) приведения документации в соответствие со структурой разделов настоящего Международного Стандарта;
- c) использования специальной терминологии настоящего Международного Стандарта в рамках организации.

Требования к системам менеджмента качества, установленные в настоящем Международном Стандарте, являются дополнительными к требованиям на продукты и услуги.

Настоящий Международный Стандарт использует процессный подход, который включает в себя цикл Plan-Do-Check-Act (PDCA) и мышление, основанное на оценке рисков. Процессный подход позволяет организации планировать ее процессы и их взаимодействие.

Цикл PDCA позволяет организации гарантировать, что ее процессы обеспечены ресурсами и управляются надлежащим образом, а также, что возможности для улучшения выявляются и реализуются.

Мышление, основанное на оценке рисков, позволяет организации выявить факторы, которые могут вызывать отклонения ее процессов и системы менеджмента качества от запланированных результатов, задействовать защитные механизмы для снижения негативного влияния и обеспечить максимальную реализацию возможностей при их появлении.

Постоянное соответствие требованиям и выявление будущих потребностей и ожиданий создает вызовы для организаций во все более динамичной и сложной среде. Чтобы добиться этих целей организация может найти необходимым использование различных форм совершенствования в дополнении к коррекциям и постоянному улучшению, таких как кардинальные изменения, инновации и реорганизация.

В настоящем Международном Стандарте используются следующие формы глаголов:

- «shell» (должна, должно) указывает на требование;
- «should» (следует) указывает на рекомендацию;
- «may» (может, разрешено) указывает на допустимость;

- «can» (может, имеет возможность) указывает на возможность или способность.

### Процессный подход

#### 1. Основные положения

Настоящий Международный Стандарт нацелен на продвижение применения процессного подхода для разработки, внедрения и улучшения результативности системы менеджмента качества, роста удовлетворенности потребителя посредством выполнения его требований. Конкретные требования, существенным образом связанные с принятием процессного подхода.

Представление взаимосвязанных процессов и управление ими как системой способствует результативному и эффективному достижению организацией запланированных результатов. Этот подход позволяет организации управлять взаимодействиями и взаимосвязями процессов в системе, благодаря чему может быть улучшена деятельность организации в целом.

Процессный подход подразумевает систематическое определение и управление процессами и их взаимодействиями с тем, чтобы достигать запланированных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическими направлениями развития организации. Управление процессами и системой в целом может быть обеспечено использованием методологии «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) с общей ориентацией на мышление, основанное на оценке рисков, нацеленное на реализацию позитивных возможностей и предупреждение получения нежелательных результатов.

Применение процессного подхода в рамках системы менеджмента качества обеспечивает:

- a) понимание и постоянное выполнение требований;
- b) представление процессов в терминах добавленной ценности;
- c) результативное выполнение процесса;

d) улучшение процессов, основанное на оценке данных и информации.

Рисунок 2 дает схематическое представление любого процесса и показывает взаимодействие его элементов. Точки мониторинга и измерений, которые необходимы для контроля, являются специфичными для каждого процесса и будут отличаться в зависимости от соответствующих рисков.

## 2. Цикл Plan-Do-Check-Act

Цикл PDCA может быть применен к любому процессу и системе менеджмента качества в целом. Рисунок 2 показывает, как разделы с 4 по 10 могут быть сгруппированы в соответствии с методологией PDCA.

Рисунок 3 Представление структуры настоящего Международного Стандарта в формате цикла PDC

PDCA цикл может быть кратко описан следующим образом:

- Plan: установить цели системы и составляющих ее процессов, определить ресурсы, необходимые для производства результатов в соответствии с требованиями потребителей и политиками организации, а также для выявления и принятия решений по рисками и возможностям;
- Do: выполнить запланированное.
- Check: отслеживать и (там, где это возможно) измерять процессы, конечный продукт и услуги в сравнении с политиками, целями, требованиями и запланированными действиями, формировать отчеты о результатах.
- Act: предпринимать при необходимости действия по улучшению показателей выполнения процесса.

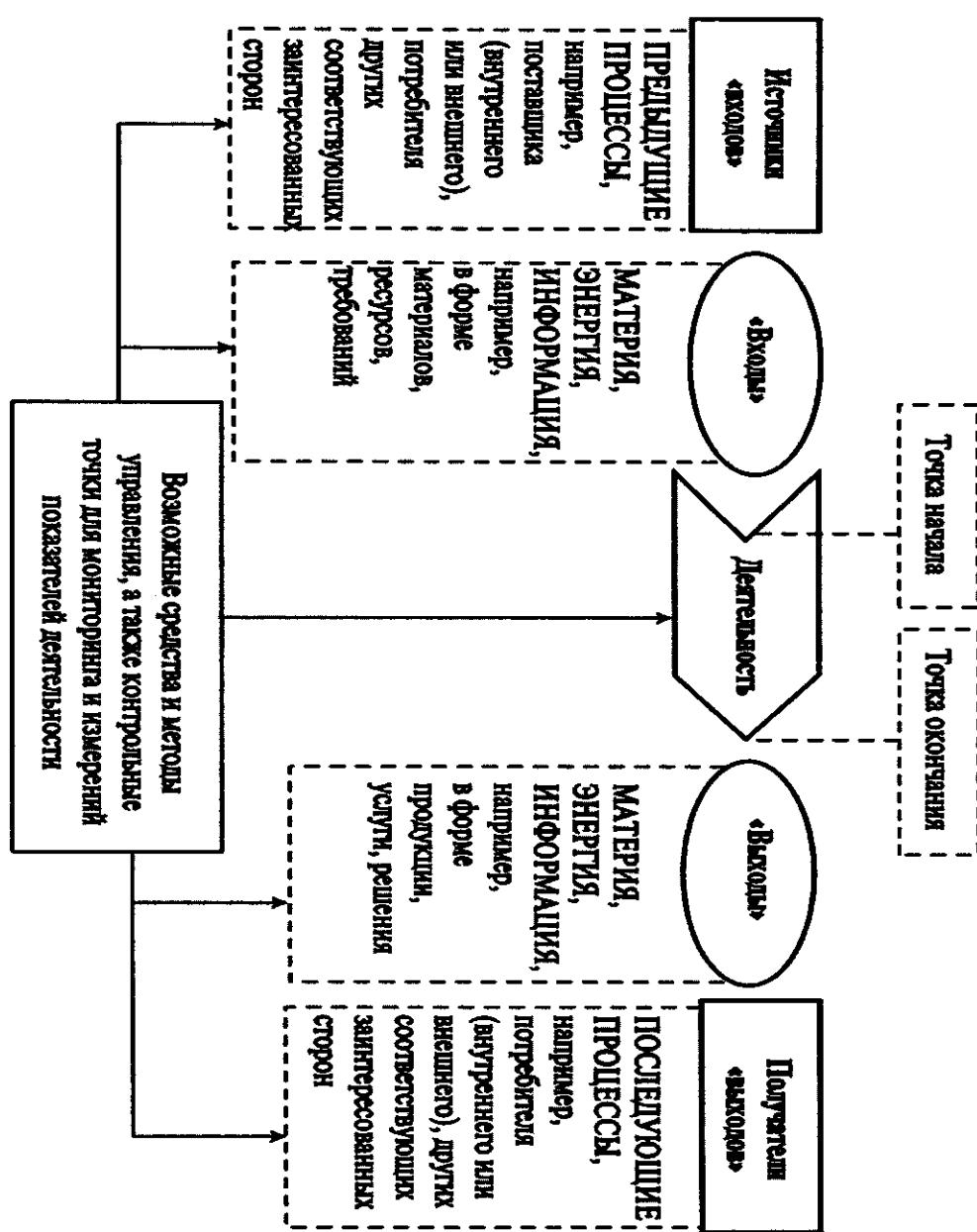


Рис.1.2 - Схематическое представление элементов одиночного процесса

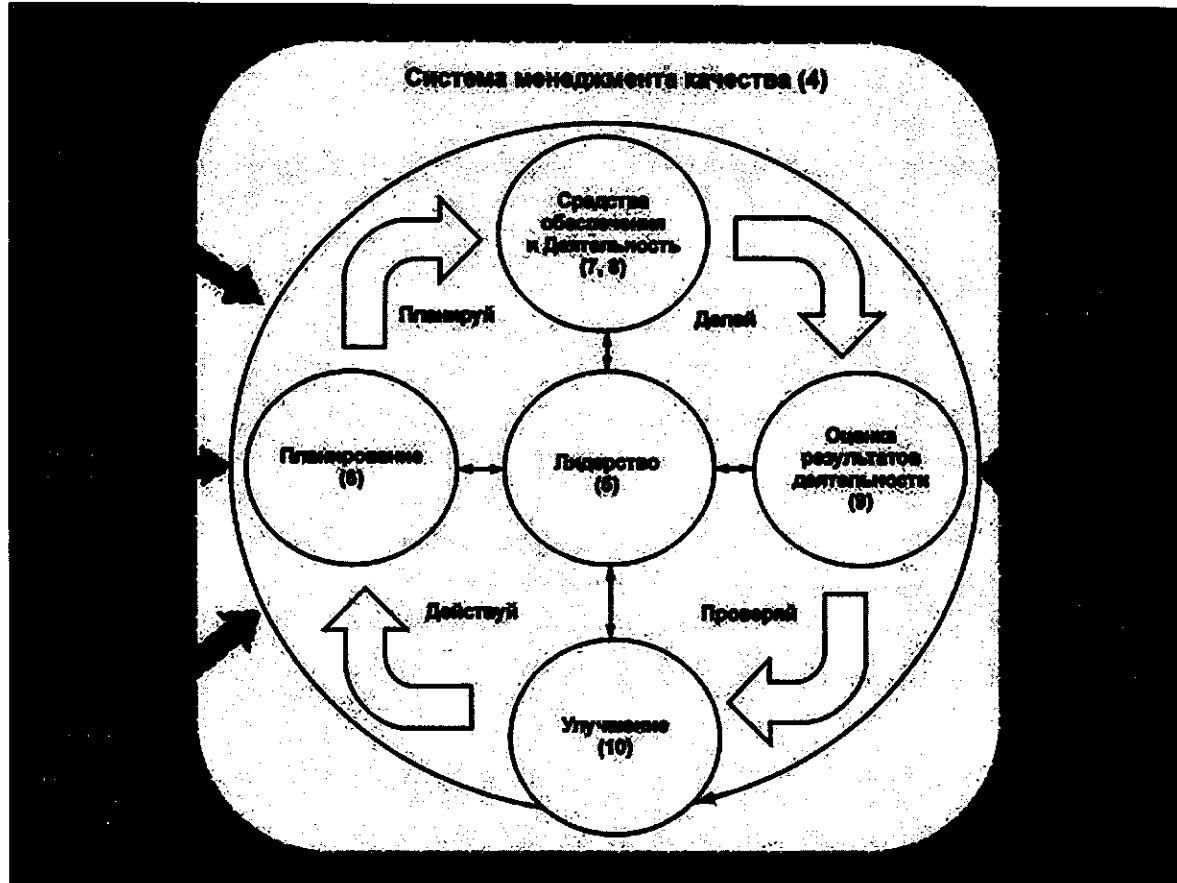


Рис.1.3 - Структура настоящего Международного Стандарта в формате цикла PDC

### 3. Мышление, основанное на оценке рисков

Мышление, основанное на оценке рисков (см. раздел А.4), является крайне важным для построения результативной системы менеджмента качества. Концепция мышления, основанного на оценке рисков, присутствовала в предыдущих версиях настоящего Международного Стандарта, например, в выполнении предупреждающих действий для избежания потенциальных несоответствий, в анализе любых несоответствий до того, как они случились, а также в принятии для предотвращения повтора мер, которые соответствуют влиянию несоответствия.

Чтобы подтвердить выполнение требований настоящего Международного Стандарта организация должна планировать и осуществлять действия по разрешению рисков и реализации

возможностей. Обработка рисков и реализация возможностей создают основу для повышения результативности системы менеджмента качества, получения улучшенных результатов и предотвращения негативных эффектов.

Возможности могут возникать как результат ситуации, благоприятной для достижения желаемых результатов, например, комплекса обстоятельств, которые позволяют организации привлечь потребителей, разработать новые продукты или услуги, снизить потери или повысить производительность. Действия по реализации возможностей могут также включать в себя и учет соответствующих рисков. Риск – это влияние неопределенности и любая такая неопределенность может иметь как позитивный, так и негативный эффект.

Благоприятное отклонение, вызванное риском, может вести к возможностям, но не все позитивные эффекты рисков превращаются в возможности.

#### 4. Совместимость с другими стандартами на системы менеджмента

Настоящий Международный Стандарт следует структуре, разработанной ISO для улучшения совместимости выпускаемых ею Международных Стандартов на системы менеджмента.

Настоящий Международный Стандарт дает возможность организации использовать процессный подход совместно с PDCA-циклом и мышлением, основанным на оценке рисков, для согласования или интеграции ее системы менеджмента качества с требованиями других стандартов на системы менеджмента.

Настоящий Международный Стандарт не включает требования, специфичные для других систем менеджмента, тех, что направлены на экологический менеджмент, менеджмент безопасности труда и охраны здоровья или финансовый менеджмент.

Стандарты на системы менеджмента качества с отраслевой спецификой, основанные на требованиях настоящего Международного

Стандарта, разработаны для ряда отраслей. Некоторые из этих стандартов устанавливают дополнительные требования к системам менеджмента качества, в то время как другие ограничиваются рекомендациями по применению настоящего Международного Стандарта в конкретной отрасли.

### 1.3 Система менеджмента качества в России

В последние годы все большее число российских предприятий принимают стратегическое решение о создании системы менеджмента качества (СМК) по стандарту ISO 9001, более того, можно смело прогнозировать возрастание интереса к получению международного сертификата в ближайшем будущем. Об этом свидетельствует практика многих компаний. Причины, которые побуждают российские предприятия инициировать процесс сертификации по стандарту ISO 9001, достаточно многообразны: это может быть стремление повысить собственную конкурентоспособность или эффективность своей деятельности, наличие сертификата может быть требованием законодательства, стратегических партнеров, собственников или инвесторов.

К сожалению, достаточно много российских предприятий, изначально формально подходя к построению системы менеджмента качества и закономерно не получив позитивного эффекта, разочаровываются в самой идее менеджмента качества, и транслируют другим предприятиям свое негативное отношение к данной системе. Действительно, если предприятие ставит целью получение сертификата, а не выстраивание системы менеджмента качества (например, когда наличие сертификата является требованием законодательства), то практически наверняка под видом системы качества предприятие получит лишь дополнительную бюрократическую нагрузку к основной деятельности. Между тем, повторим, что система менеджмента качества -

это инструмент, который можно применить с разной эффективностью: с его помощью можно выстроить систему непрерывного совершенствования деятельности предприятия, а можно и "замусорить" систему управления излишними инструкциями и регламентами, затруднив деятельность сотрудников и не получив какого-либо положительного эффекта.

Международная организация по стандартизации (ISO – International Organization for Standardization, – ред.) проводит ежегодное исследование результатов применения своих стандартов по всему миру, оно называется «The ISO Survey». Если верить этим данным, то в 2018 году в России выдали 12 491 сертификат соответствия стандарту ISO 9001. Это несколько меньше, чем в предыдущем году, в 2017-ом цифра составила 12 663 сертификата, в 2016 – 62 265 сертификатов. Россия – один из регионов, где сертификация систем качества развивается быстрыми темпами. Однако некоторые независимые наблюдатели ставят под сомнение продуктивный характер получаемых результатов.

Статистику можно проанализировать по рисунку 4.

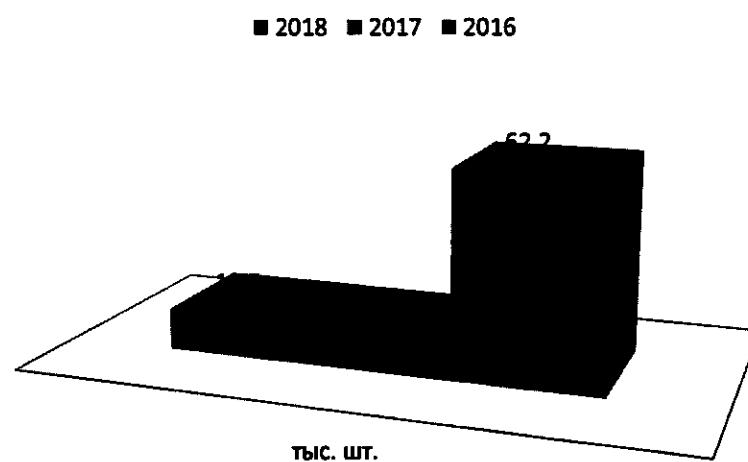


Рис.1.4- Статистика выданных сертификатов ИСО 9001

Недоверие к российским органам по сертификации, которые обеспечивают столь высокие темпы роста отечественного рынка услуг оценки соответствия систем менеджмента качества (СМК, – ред.)

объясняется тем, что партнеры подозревают их в том, что сертификаты они тиражируют вне зависимости от того, есть ли на самом деле у их клиентов внедренная СМК. Наличие такой проблемы отмечается многими специалистами.

По мнению специалиста, большую роль в том, что с внедрением СМК складывается такая ситуация, играет то, что руководители видят и желают получить пользу от сертификации, но не видят и не чувствуют те преимущества, которые несет в себе сама система менеджмента, как таковая. Работа СМК предполагает, что ее не только один раз внедряют, но и будут на постоянной и систематической основе осуществлять меры по ее поддержанию и развитию, но когда в организации заинтересованы только в сертификации, пропадает стимул заниматься чем-либо, раз сертификат уже есть. Свое черное дело делает принятие решений по СМК отдельно от других управленческих функций – СМК отдельно, а жизнь – отдельно. В работе не только не участвует высшее руководство, но и большинство линейных руководителей не участвуют в работе, редко удается добиться результата, при котором проект внедрения захватывает не только небольшую рабочую группу, которая была назначена для работы с ISO 9001. Но эффективных примеров создания СМК немало, все зависит от принципиальности внедряющей организации в желании оптимизировать свою работу.

## 1.4 Внедрение системы менеджмента качества

### 1.4.1 Преимущества внедрения СМК в сфере услуг

Успех любой организации, оказывающей услуги того или иного профиля, напрямую зависит от того, насколько довольны качеством обслуживания ее клиенты. Именно поэтому смысл развития такого бизнеса заключается в неустанном повышении качества сервиса, что даст возможность привлечь максимальное количество клиентов.

Не только клиенты компании, но и ее инвесторы, партнеры, страховщики заинтересованы в ее надежности, предсказуемости и стабильности. От доверия, оказываемого организации, также будет зависеть и ее конкурентоспособность, причем не только на отечественном рынке, но и на международном.

Как показывает практика, общественность больше доверяет тем компаниям, где была внедрена система менеджмента качества по стандарту ИСО 9001. Приоритетом компании становится постоянное улучшение сервиса и предвосхищения возможных ожиданий потребителя. Обычно после принятия фирмой ISO 9001 не только улучшается культура обслуживания, но и повышается качество оказываемых услуг.

Попробуем кратко охарактеризовать преимущества, которые получает компания, осуществившая внедрение системы менеджмента качества по стандарту ИСО 9001:

1. повышение конкурентоспособности по сравнению с теми фирмами, которые не приняли стандарт;
2. повышение престижа и доверия со стороны клиентов и общественности;
3. возможность выиграть выгодный тендер;
4. рост экономических показателей;
5. минимизация риска отказа от услуг со стороны клиентов;
6. улучшение работы персонала благодаря наличию четко сформулированных инструкций, профессиональному обучению и информированию по вопросам качества;
7. ориентированность работы на надежность и результат.

Внедрение системы менеджмента качества (СМК, – ред.) делает прозрачным производственный процесс в организации, имеющей отношение к такому важнейшему для любой компании или госструктуре критерию, как качество продукции, услуг. Благодаря установлению документированных процедур, процедур анализа ситуации с качеством,

ротации документов, высшее руководство получает возможность отслеживать те изменения, которые ранее были недоступны. СМК – это систематизация работы и поскольку неизбежным следствием ее внедрения становится разграничение ответственности, становится несложно определить, какие достижения являются заслугой одних людей, за какие провалы – ответственны другие люди. Порой создание на предприятии системы менеджмента качества приводит к росту нагрузки на определенных сотрудников, что вызывает их негодование – это далеко не только российское явление, негативные высказывания об СМК можно слышать и в американских и в европейских компаниях. Но документирование экономит организации огромные суммы денег, что, конечно, отражается и на зарплатном фонде. Поскольку те или иные процедуры при СМК фиксируются постоянно, а анализ полученных данных происходит регулярно и достаточно часто – ошибки и проблемы удается идентифицировать раньше, чем они вскрылись на более поздних стадиях производства. Это позволяет устранять их меньшей кровью. Представьте себе ситуацию, при которой автомобильный гигант обнаруживает дефект, который уже несут в себе миллионы проданных машин, рекламация проданной продукции отвлечет на себя колоссальные ресурсы. Куда дешевле заметить ошибку в чертеже, и, в этом случае, злополучный элемент стирается одним щелчком мыши. Внешние выгоды от СМК связаны с возможностью сертифицировать ее в независимой, коммерческой организации, которая предлагает услуги сертификации – орган по сертификации. Обычно сертификация СМК в мире проходит по ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования», просто, это самый популярный стандарт самой представительной международной организации по стандартизации – ISO (International Organization for Standardization, – ред.).

#### 1.4.2 Порядок действий, внедрение СМК на торговом предприятии основываясь на ИСО 9001-2015

Разработка и внедрение системы менеджмента качества - это комплекс работ, который касается разных аспектов деятельности предприятия, документооборота, управления персоналом, производственную подсистему, внутренние коммуникации, подсистему стратегического управления, подсистему логистики, подсистема сбыта и реализации продукции. Поэтому разработка и внедрение системы менеджмента качества - это весьма трудоемкий и длительный процесс, и он, как правило, реализуется в несколько этапов:

1. анализ существующей ситуации на предприятии и обучение персонала;
2. разработка документации и изменение работы сотрудников;
3. проведение внутреннего аудита системы качества.

На первом этапе создания СМК руководству предприятия необходимо определить цели, политику, обязательства в области качества, соблюдая следующие принципы:

- политика является основой для определения целей, необходимых для улучшения качества продукции;
- политика в области качества - это часть общей стратегии и политики предприятия.

При создании СМК, руководитель издает приказ о начале работ по системе качества, где указывает:

- цель и время начала работ;
- ответственного за внедрение системы качества от руководства организации, который должен быть рангом не ниже заместителем генерального директора;
- состав рабочей группы по внедрению системы качества.

В обязанности руководителя предприятия входит осуществление общего руководства работой и принятие стратегических решений по разработке и внедрению стандартом ISO. Руководитель, как правило, несет ответственность за конечный результат работы.

За оперативное управление внедрением отвечает представитель руководства, ответственный за качество, который может являться и руководителем рабочей группы. Представитель руководства обязан регулярно информировать руководство о ходе работ по разработке СМК и, если необходимо, участвовать в процессе для помощи или корректировки.

В координационном совете по разработке участвуют специалисты ведущих производственных отделов. Работникам отдела качества и членам рабочей группы необходимо пройти обучение специальным программам, которые состоят из требований ISO 9001:2015, методов создания системы менеджмента качества и составления всей необходимой документации.

Создание СМК начинается с того, что рабочая группа разрабатывает план проведения работ, который должен утвердить руководитель предприятия. В плане прописываются этапы и виды работ, их сроки, исполнители, и, если необходимо, сумма реализации данного проекта. А план, как правило, состоит из следующих работ:

- политика и цели предприятия в области качества, где политика должна быть в документированном виде, утверждена руководителем предприятия и доставлена до каждого работника;
- подготовка организационной структуры СМК предприятия;
- определение ряда бизнес-процессов организации;
- установление полномочий должностных лиц предприятия в СМК и разработка «Матрицы распределения полномочий и ответственности в СМК»;
- разработка мотивационного механизма;
- обучения персонала предприятия, привлекаемого к разработке СМК.

Для разработки СМК предприятия часто прибегают к помощи профессиональных консультантов, стоимость услуг которых необходимо включить в смету.

Второй этап состоит из комплексного анализа управления качеством продукции или услуг в организации и из разработки концептуальной модели СМК. Прежде чем приступить к данному этапу, необходимо провести анализ уже существующей системы управления, выявление слабых и сильных сторон организации в области качества, организационной структуры и применяемых методов контроля качества. Оценка соответствия реального состояния управления качеством в организации проводится по следующим критериям:

- определение уровня специализации и профессионализма персонала;
- оценка необходимого оборудования для производства качественной продукции (услуг);
- выявление методов проверки качества поставляемого сырья и материалов;
- организация контроля качества в производственном процессе и итогового контроля качества готовой продукции (услуг).

В проведении анализа участвуют все отделы и службы предприятия, которым необходимо в установленный срок предоставить отделу качества необходимую информацию. Основные объекты анализа это:

- документы, необходимые для разработки СМК;
- деятельность отделов по обеспечению качества;
- организационная структура предприятия;
- положения о подразделениях, должностные инструкции, которые определяют распределение ответственности и обязанностей на предприятии; информация о качестве предоставления услуг (продукции);
- требования к организации рабочих мест;
- бизнес процессы;
- контрольные перечни, формуляры;
- программы электронной обработки данных;

- операционные карты, маршрутная технология, рабочие инструкции;
- документация метрологического обеспечения;
- программы испытаний, контрольные карты, бирки, штампы, виды сопроводительных документов;
- ГОСТы и стандарты предприятия;
- записи о качестве на бумажных и иных носителях;
- классификаторы дефектов.

С помощью анализа необходимо выяснить, пригодна ли документация предприятия для использования в СМК и соответствует минимальным требованиям.

Анализируя состояние менеджмента качества, рабочая группа должна решить следующие задачи:

1. каким образом выполняются процессы на рабочих местах;
2. имеются ли механические или немеханические погрешности;
3. выяснить, есть ли среди данных погрешностей случайные, и какие необходимо учесть при разработке СМК.

Вышеперечисленные вопросы должны охватить каждое подразделение на предприятии. Прибегнув к помощи стороннего консультанта можно существенно облегчить анализ фактического состояния менеджмента качества, так как консультация опытного специалиста более объективна. Но необходимо отметить, что организация сама решает, привлекать консультантов к разработке СМК или нет, оценив финансовое состояние предприятия.

Проанализировав существующую модель менеджмента качества, разрабатывается концептуальная модель системы менеджмента качества организации. Первым делом необходимо определиться с бизнес процессами и составить их организационно-технологические схемы. Составление данных блок-схем сопровождается анализом менеджмента качества и внесением корректировок в организационную структуру и производственный процесс, есть это необходимо, в соответствии с

требованиями ISO 9001:2015. По результатам проведенного анализа, составляется график разработки и корректировки документации системы менеджмента качества.

Согласно составленному графику на третьем этапе разрабатывается документационная система СМК, которая является одной из важнейших составляющих, необходимых для нормального функционирования СМК. Она обеспечивает выполнение функций путем определения форм и видов взаимодействий и устанавливая порядок ввода и вывода информации.

Документация системы менеджмента качества состоит из:

1. Руководства по качеству – является основным документом системы, где описаны все требования, предъявляемые к СМК предприятию стандартом ИСО 9001:2015, и включает в себя цели и политику предприятия в области качества;

2. Документированная информация, необходимая для согласования различных видов деятельности, которые обеспечивают эффективное функционирование СМК. Сюда же входят записи по качеству, которые подтверждают качество продукции, услуг или работ, где содержатся зарегистрированные значения контролируемых параметров. Разрабатывая документационную систему СМК, следует обратить внимание на осуществление следующих действий:

1. координация работ, которая необходима для полной увязки разрабатываемых и корректируемых процедур документирования с руководством по качеству;

2. регулярный контроль руководством предприятия хода работ и периодический анализ хода работ на заседаниях координационного совета;

3. Подготовка аудиторов для внутренней проверки СМК до того, как она будет создана и внедрена.

Далее необходимо все регламентирующие документы (должностные инструкции, положения о производственных и функциональных подразделениях) привести в соответствие с

разработанным документированным процедурам и Руководству по качеству. Характер и глубина документации должны быть прописаны в соответствие с требованиями, установленными законодательных и нормативных актах, в контрактах; а также в соответствии с потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон. Руководитель предприятия утверждает документацию СМК только после того, как она будет согласована со всеми исполнителями.

Четвертый этап включает в себя работы, которые связаны с внедрением СМК. Каждый сотрудник предприятия должен быть ознакомлен с документационной системой СМК и обучен работе в условиях ее функционирования.

Все отделы работают по документированным процедурам и ведут записи по качеству в обязательном порядке сразу после внедрения СМК. Служба качества должна анализировать все отклонения от нормы, выявленные в процессе внедрения СМК, для того, чтобы выяснить причину их возникновения и корректировки соответствующей документации, если это необходимо. Службой качества также проводятся внутренние аудиты (проверки), с целью установления работоспособности СМК. Благодаря данным аудитам можно выяснить насколько СМК, представленная Руководством по качеству, описанием процессов, рабочими инструкциями и документированными процедурами, соответствует требованиям стандарта (проверка адекватности), и насколько хорошо сотрудники понимают и выполняют запланированные мероприятия (проверка соответствия). Проверка соответствия проводится путем сравнения фактического выполнения процедур с их требованиями.

Если возникли какие-либо сложности с выполнением требований стандарта или процедуры, аудитор обязан обсудить ее с теми, кого это напрямую касается, и определить причину невыполнения данного требования. В случае, если выполнение данного требования обязательно, то руководитель отдела принимает меры (корректирующие действия) по его выполнению работникам отдела. Но если данное требование

необязательно, и от этого не зависит качество работы, то корректирующие действия будут выражены в виде внесения изменений в документированную процедуру. Согласно результатам внутреннего аудита, составляется отчет, где указывается, какие недостатки и несоответствия были обнаружены.

Одной из важнейших задач проведения внутренних аудитов является обеспечение возможности улучшения СМК. В процессе внедрения СМК руководство организации проводит анализ результативности ее функционирования, основываясь на отчетах, которые были подготовлены службой качества. Сбор, обработку и анализ представленных всеми отделами предприятия, зарегистрированных данных осуществляет служба качества.

Анализ функционирования СМК необходимо проводить на каждом уровне по определенным направлениям для того, чтобы установить причинноследственные связи и оценку альтернативных предложений по корректирующим и предупреждающим действиям, которые могут быть связаны с различными аспектами деятельности организации. Соответствующие изменения в документацию СМК вносятся согласно результатам анализа.

Заключительный пятый этап состоит из работ, которые связаны с сертификацией СМК. Так как сертификацию действующих СМК проводят различные национальные и международные органы, организация должна выбрать сертифицирующий орган, принимая во внимание пожелания заказчика. После получения замечаний по документации служба качества вносит в нее соответствующие изменения и согласовывает дату проведения внешнего аудита на предприятии. После устранения несоответствий выдается сертификат соответствия сроком на три года, в течение которых сертифицирующий орган осуществляет надзор за функционированием СМК на предприятии, проводя ежегодно инспекционный контроль. В случае выявления серьезных нарушений действие сертификата может быть приостановлено.

Цели проведения сертификации систем менеджмента качества (СМК) на соответствие стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 заключаются в следующем:

- определение степени соответствия разработанной и внедренной системы менеджмента качества Заявителя, установленным требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015;
- определение результативности разработанной и внедренной системы менеджмента качества Заявителя.

Рекомендуемый перечень мероприятий, выполняемых при разработке, внедрении и сертификации СМК на предприятиях в соответствии с вышеизложенными этапами приведен ниже.

Наименование этапов, виды работ, мероприятия:

1. Подготовка к созданию СМК. Определение политики предприятия в области качества. Разработка и утверждение политики предприятия в области качества. Определение целей, обязательств и задач в области качества и способов их достижения
2. Формирование организационной структуры СМК. Назначение представителя руководства, ответственного за качество. Создание службы качества. Формирование команды по разработке СМК.
3. Обучение персонала.
4. Оценка сроков и стоимости разработки и внедрения СМК.
5. Привлечение консультантов. Выбор консультантов. Заключение договора на консультационные услуги.

Все вышеизложенное, позволяет нам предложить суждение о том, что рассмотренный процесс является универсальным. Его можно использовать на различных предприятиях, учитывая специфику выпускаемой продукции. А внедрение системы управления качеством на предприятии дает возможность точного определения всех сильных и слабых сторон в управлении организацией, возможность постоянного роста и развития, а также повышения качества продуктов или услуг производимых организацией. В настоящее время даже незначительное

повышение качества продукции над аналогичной продукцией конкурентов влечет за собой привлечение большого количества потребителей к своему товару. Это делает разработку и внедрение системы управления качеством еще более необходимыми и важными для нормального развития и функционирования организации.

Внедряя СМК, компания получает:

- непрерывный контроль ключевых бизнес-процессов, позволяющий повысить эффективность деятельности компании, и, следовательно, увеличить прибыль;
- гарантию надежности выполнения требований Заказчика, а следовательно повышение рыночной привлекательности;
- улучшение управления рисками;
- расширение экспортных возможностей;
- конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках;
- возможность реализовывать продукцию по мировым ценам на аналогичную продукцию;
- возможность сотрудничества с иностранными партнерами (в том числе получение инвестиций);
- преимущества перед конкурентами при участии в тендерных торгах;
- облегчение управления всей деятельностью предприятия;
- снижение непроизводственных затрат;
- повышение качества продукции или услуг;
- усовершенствование системы управления и повышение эффективности работы сотрудников на всех уровнях.

## **2. ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ ООО «ВОДОЛЕЙ-ТРЕЙД», ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ РАБОТЫ**

### **2.1 Организационно - правовая характеристика торговой компании «Водолей-трейд»**

Общество с ограниченной ответственностью «Водолей-Красноярск», было создано в соответствие с ФЗ « Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом РФ.

Основными целями деятельности предприятия являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Основным видом деятельности ООО «Водолей-Трейд» является оптовая торговля санитарно-техническим оборудованием. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, организация может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

ООО «Водолей-Трейд» осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

ООО «Водолей-Трейд» работает на основе государственных, региональных, местных и внутри организационных документах (таблица 2.1)

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы кредиторов и составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

Таблица 2.1

## Правовое обеспечение деятельности ООО « Водолей-Красноярск »

Документы (1)	Уровень (2)	Цель документов (3)
Конституция РФ; Гражданский кодекс РФ; Трудовой кодекс РФ; Административный кодекс РФ;	Государственный	Определение равенства всех перед законом. Определение законов федерального и регионального значения, регламентирующих деятельности всех предприятий на территории РФ, по регионам. Регламентирование отношений между работником и работодателем. Установление общих норм и правил.
Налоговый кодекс РФ; ФЗ РФ «О защите прав потребителей»; ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другие локальные нормативные акты.		
Устав ООО «Водолей-Красноярск»; Штатное расписание; Должностные инструкции рабочих ООО «Водолей-Красноярск»;	Организационный	Определение организационно-правовой формы предприятия, уровней ответственности учредителей и директора, систему распределения прибыли. Обозначение целей и видов деятельности предприятия. Определение организационной структуры. Возможность оценки эффективности деятельности предприятия и так далее.
Положение о распределении средств из прибыли;		
Бухгалтерская отчетность и так далее.		

## 2.2 Характеристика торговой компании «Водолей-Трейд»

Свою историю компания «Водолей» начала в 1993 году. На сегодняшний день «Водолей» занимает лидирующие позиции рынка в Сибири, имеет свои филиалы в крупных городах (Ачинск, Абакан, Кемерово, Новосибирск).

Компания Водолей – это объединение структур:

- региональная база сантехники - оптовые продажи любыми объемами, наличие собственных удобных подъездных путей,

автотранспортного цеха. Организация доставки товара в любой регион транспортной компанией;

- сеть фирменных магазинов - розничная торговля сантехникой и строительными материалами, и оборудованием;
- проектно-монтажная и сервисная службы (погрузка, доставка, консультации, монтаж).

Региональная база сантехники «Водолей» располагается по адресу: г. Красноярск, ул. Глинки 37г. Занимает площадь более 50 000 кв.м., в том числе крытые складские площади более 12 000 кв.м.. База технически оснащена средствами механизации погрузо–разгрузочных работ, оборудованием, позволяющим оптимально использовать складские площади и оперативно производить погрузку и разгрузку товара, имеет удобные подъездные пути, в том числе и собственную железнодорожную ветку. Техническая оснащенность компании «Водолей» позволяет оперативно оформлять документы и отгружать продукцию, осуществлять непрерывное поступление товара на склады и в розничные магазины, тем самым обеспечивая постоянное наличие товара в ассортименте. Партнерами компании являются оптовые торговые структуры, строительно-монтажные и проектные организации, муниципальные предприятия и т.д.

#### Основное направление деятельности.

Многоотраслевая оптово-розничная торговля сантехникой, строительно-отделочными материалами и оборудованием.

#### Преимущество компании.

Возможность полной комплектации жилого строительства, как многоэтажного, так и коттеджного, промышленных объектов, трубопроводных магистралей, реконструкции тепловых сетей и прочих коммуникаций.

#### Товары.

Компания «Водолей» на рынке Сибири предлагает продукцию более чем 30 поставщиков – это полный спектр оборудования и

материалов, используемых в современном строительстве. В ассортименте компании более 35000 товаров. Благодаря прямому сотрудничеству с ведущими российскими и иностранными производителями – цены, предлагаемые компанией, самые низкие в регионе. За время работы сформирован ассортимент действительно надежного и высокотехнологичного оборудования, который позволяет скомплектовать любые современные, экономичные и экологически чистые системы. Среди производителей тщательно отбираются только фирмы, надежность и качество продукции которых не оставляют никаких сомнений.

При формировании ассортиментного перечня, предприятие ориентируется на покупательский спрос, низкую сезонность и желательно неограниченный (либо очень длительный) срок реализации товара.

Ассортиментный перечень включает 12 товарных групп, в каждой из которых представлено не менее 200 разнообразных товарных позиций, а в целом, ассортимент продукции в общей сложности насчитывает более 3,5 тыс. наименований изделий известных предприятий-производителей России, Китая, Индии, Турции, Чехии, Италии и Германии.

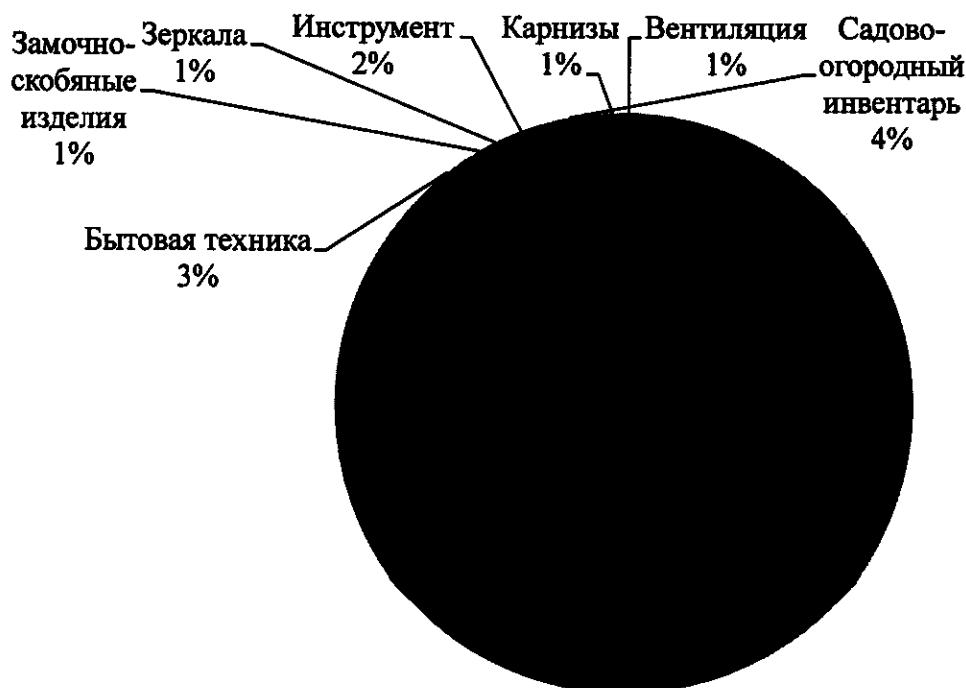


Рис.2.1.- Структура продаж по ассортиментным группам в 2018 г

Проводя ABC-анализ ассортимента в таблице 2.2, можно видеть, что к наиболее важным товарным группам, формирующими около 76% дохода предприятия относятся: хозяйственный инвентарь, товары для кухни, электрика и товары для ванной. Товары данной группы требуют наиболее тщательного планирования и контроля, мониторинга спроса и товарных запасов.

Товары группы В – это товары средней важности, требующие обычного учета и контроля. Сопутствующие товары группы С в совокупности формируют только 3% выручки. Эти товары пользуются низким спросом, и большая часть из них присутствует в ассортименте лишь в силу необходимости обеспечения широты товарного ассортимента.

Таблица 2.2.

**ABC-анализ ассортимента**

Товарная группа	Оборот по группе в 2018 г., тыс. руб.	Доля в обороте, %	Доля в обороте накопительным итогом, %	Группа
Хозяйственный инвентарь	20020	26,03	26,03	А
Товары для кухни	14128	18,37	44,39	
Товары для ванной	13046	16,96	61,35	
Электрика	11543	15,01	76,36	
Сантехника	8461	11,00	87,36	В
Садово-огородный инвентарь	2680	3,48	90,84	
Бытовая техника	2365	3,07	93,92	
Инструмент	1692	2,20	96,12	С
Карнизы	913	1,19	97,30	
Замочно-скобяные изделия	901	1,17	98,47	
Зеркала	673	0,88	99,35	
Вентиляция	501	0,65	100,00	

Планирование продаж и закупок осуществляется таким образом, чтобы оборачиваемость товарного запаса в целом по ассортименту составляла не более 45 дней, по «стратегическому» товару группы А – не более 90 дней (под «стратегическим» понимается товар повышенного спроса, по которому не должно быть нулевых запасов).

Предприятие работает более чем с 500 поставщиками, более 70% реализуемых товаров - это товары российского производства.

Работа с большим количеством поставщиков позволяет предприятию снизить риск зависимости от поставщиков и уровня цен на поставляемые товары.

Компания осуществляет сбыт продукции физическим лицам (розница) и юридическим лицам (мелкий опт). Канал оптовых продаж был освоен предприятием не сразу. Первоначально целевым направлением деятельности компании была определена розничная торговля хозяйственными товарами. Положительный опыт розничной торговли позволил дополнить систему продаж оптовым каналом, что послужило причиной роста объемов продаж и дальнейшего увеличения масштабов деятельности.

Данные об объемах продажи продукции по потребителям приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Данные о распределении продукции по потребителям в 2016-2018 гг.

Категория	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Темп прироста, %	
	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Физические лица	41893	67,78	52891	72,38	52765	68,59	26,25	-0,24
Юридические лица	19915	32,22	20183	27,62	24158	31,41	1,35	19,69
Итого	61808	100	73074	100	76923	100	18,23	5,27

Юридическим лицам сбыт осуществляется не через торговую точку (магазин) – поиском и оформлением заказов у юридических лиц занимается отдел маркетинга и рекламы.

Последние два года наблюдается положительный темп прироста по продажам юридическим лицам. Таким образом, этот канал продаж перспективен для развития.

Тем не менее, на протяжении последних трех лет канал розничных продаж остается главным. Доля розничных продаж составила в 2018 г. 68,59%.

Как розничного торгового предприятия, эффективность развития магазин «Водолей», можно оценить путем анализа динамики показателей среднего чека и средних продаж на квадратный метр торговой площади.

Показатель среднего чека в розничном канале продаж приведен на рисунке 2.2.

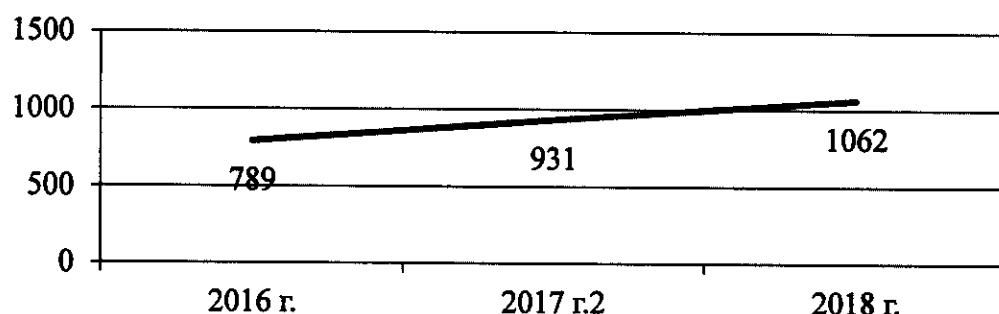


Рис. 2.2 - Динамика среднего чека (розничный канал продаж), руб

За исследуемый период 2016-2018 гг. средний чек предприятия вырос с 789 руб. до 1062 руб. Так как роста цен за этот период практически не происходило, либо он был очень несущественным, то главную роль сыграло увеличение объема покупок, приобретаемых потребителем за один визит. На увлечение объема покупок, в свою очередь, благоприятно повлияло расширение ассортиментного перечня продукции, продаваемого в розничном отделе предприятия.

Данные о средних продажах на 1 квадратный метр торговой площади магазина предприятия приведены на рисунке 2.3. На

протяжении 2016-2018 г. общая торговая площадь магазина не менялась и оставалась на уровне 1580 квадратных метров.

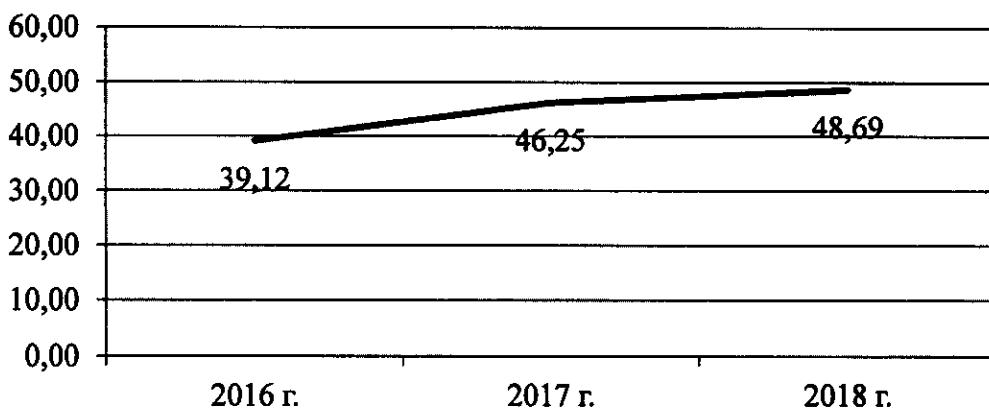


Рис. 2.3 - Динамика средних продаж на 1 квадратный метр торговой площади, тыс.руб

На протяжении 2016-2018 гг. эффективность использования торговой площади магазина возрастила, что отражает динамика показателя.

Компания «Водолей» ценит своих клиентов и старается сделать сотрудничество взаимовыгодным и максимально удобным. Для удобства ведения бизнеса, офис и склады находятся на одной территории. Заказ можно сделать любым доступным для клиента способом. Заявку можно прислать по факсу или по электронной почте, либо продиктовать по телефону. Вы также можете сформировать заказ в разделе «каталог» сайта или приехать к нам в офис, непосредственно перед закупкой. При закупке товара более чем на 50 000 рублей начинает действовать система скидок. Постоянным клиентам – персональные скидки. Возможен кредит и различные формы оплаты.

Магазин сантехники «Водолей» в Красноярске был открыт еще в 1993 году и за прошедшие годы трубопроводная арматура и сантехника от «Водолея» появились во многих домах и квартирах жителей Сибири. В самом Красноярске, по состоянию на 2016 год, уже открыто 4 магазина в разных районах города. Заняв лидирующие позиции на рынке, компания

основала также представительства в других крупных городах: Ачинске, Абакане, Кемерово, Новосибирск.

Для покупателей, живущих в других городах, мы открыли в Красноярске интернет-магазин сантехники, а цены нашего каталога делают выгодной покупку в «Водолее» даже с учетом доставки по региону. На сайте магазина вы найдете весь актуальный перечень товарных позиций, описания к ним, характеристики и стоимость.

Положение лидера рынка обязывает постоянно заботиться о пополнении предложения новыми видами продукции, предлагать все лучшее и стремиться к удовлетворению запросов каждого покупателя. На сегодняшний день у нас есть широкий выбор любой сантехнической продукции.

В отличие от конкурентов, работающих в том же регионе, мы имеем собственный сертифицированный сервисный центр и штат мастеров, выполняющих квалифицированную установку, монтаж, подключение, ремонт и сервисное обслуживание любой сантехники или отопительного оборудования.

### 2.3 Система управления и хозяйственная деятельность

Анализ внутренней среды невозможен без изучения системы управления предприятия и его хозяйственной деятельности.

Важным элементом в системе управления выступает организационная структура управления. Для достижения целей в организации выделяется подсистема в виде структуры управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления определяет эффективность системы управления, ее гибкость, эластичность, адаптивность, включает в себя средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а

также координируются действия этих компонентов. При неудачном структурном устройстве организации трудно достигать цели, организация может стать менее результативной и производительной.

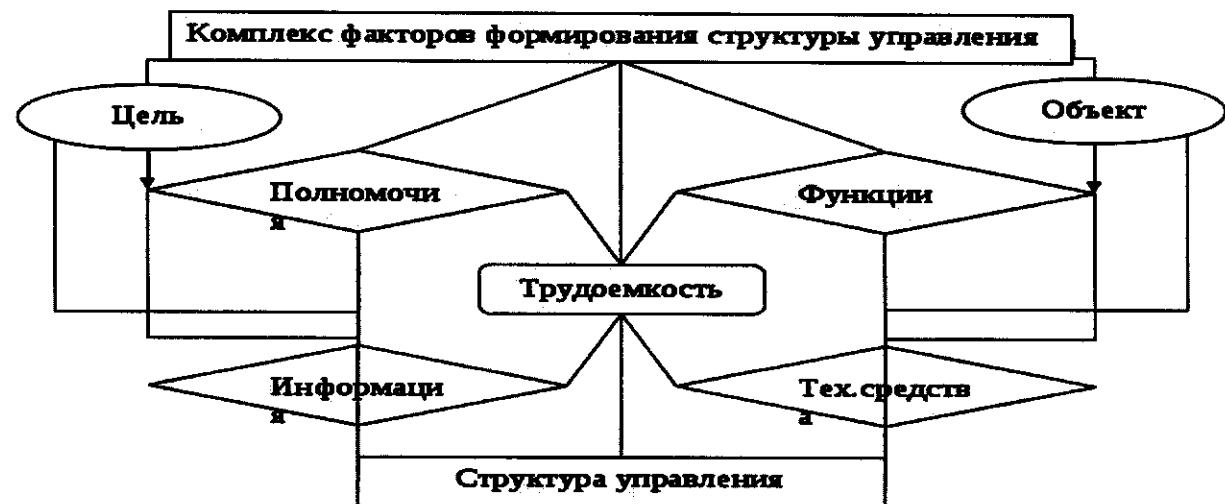
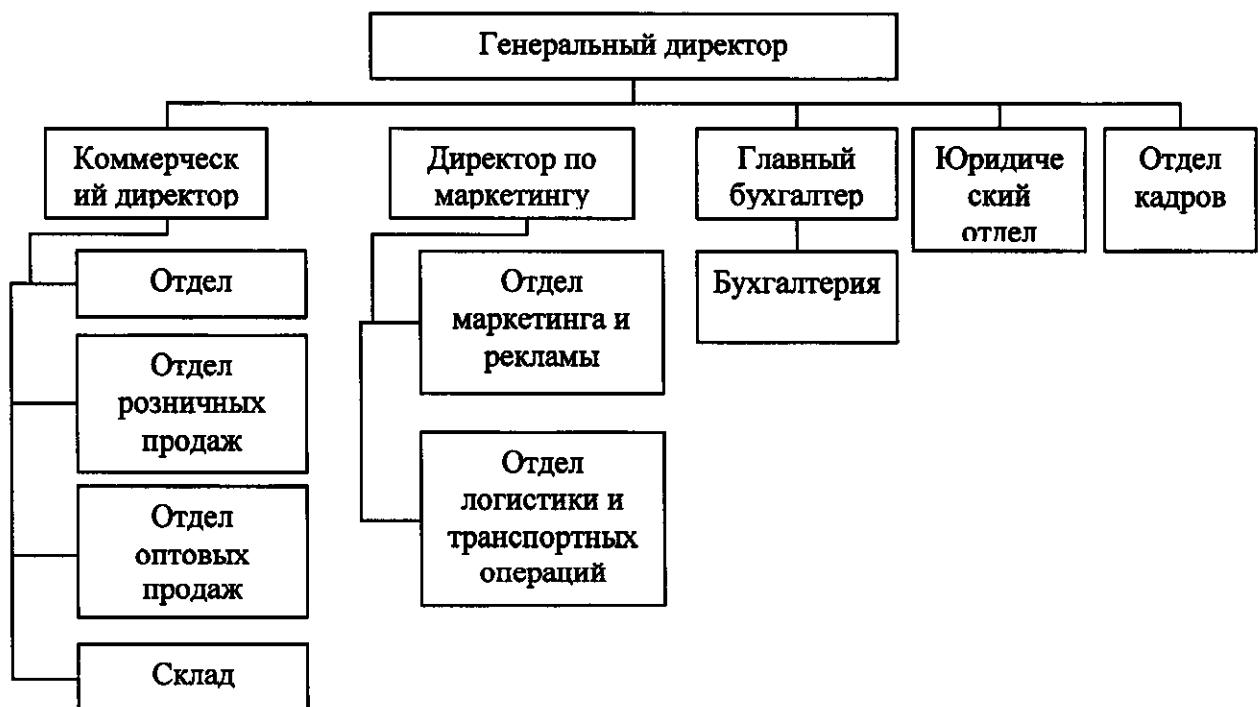


Рис. 2.4- Факторы, формирующие структуру управления

Для управления деятельностью на предприятии сформирована соответствующая организационная структура управления, которая приведена на рисунке 2.5.



### Рис. 2.5 - Организационная структура предприятия

На основе Положений об отделах, в таблице 2.4 приведена характеристика функциональной области деятельности основных отделов предприятия.

На предприятии работает 104 человека (на 31.12.2018 г.). Состав работников предприятия закреплен в локальном акте – штатном расписании, которое ежегодно утверждается приказом генерального директора.

В разрезе категорий, на предприятии присутствуют все четыре категории сотрудников: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

Таблица 2.4

#### Функции основных отделов предприятия

Отдел (1)	Подчинение (2)	Задачи отдела в структуре управления (3)	
		1	2
Отдел закупок	Коммерческий директор	Организация поставок товаров для дальнейшей перепродажи. Обеспечение подразделений предприятия материально-техническими ресурсами. Подготовка и заключение договоров на поставку товаров и материально-технических ресурсов.	3
Отдел розничных продаж	Коммерческий директор	Организация продажи продукции в розницу. Учет реализованной продукции. Ведение учета товарно-материальных ценностей и объемов продаж, подготовка отчетов и представление их руководству предприятия	
Отдел оптовых продаж	Коммерческий директор	Работа с мелкооптовыми продажами товаров предприятия в розничные магазины города Красноярска. Оптовые продажи осуществляются как путем самовывоза покупателем, так и доставкой силами предприятия. Для обеспечения своевременной доставки на предприятии организован отдел логистики и транспортных операций	
Склад	Коммерческий директор	Хранение товарно-материальных ценностей и обеспечение их сохранности	

Окончание таблицы 2.4

1	2	3
Отдел логистики и транспортных операций	Директор по маркетингу	Организация бесперебойной доставки продукции оптовым потребителям предприятия. Обеспечение ритмичной работы по выполнению планов поставки при наименьших затратах.
Отдел маркетинга и рекламы	Директор по маркетингу	Обеспечение исследований рынка, предпочтений и требований потребителей, разработка и реализация рекламных мероприятий, мероприятий по стимулированию сбыта.
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	Организация учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением режима экономии и хозяйственного расчета
Юридический отдел	Генеральный директор	Правовое обеспечение деятельности. Подготовка справок по законодательству по запросу из различных отделов, юридическая проверка заключаемых договор, представление компании в суде
Отдел кадров	Генеральный директор	Подбор, отбор персонала в соответствии с потребностями компании. Оформление и ведение кадровой документации. Расчет и начисление заработной платы. Оценка персонала, разработка планов обучения и повышения квалификации. Разработка и совершенствование системы мотивации персонала

Структура управления формируется под влиянием набора факторов. С учетом воздействия факторов в ООО «Водолей-Трейд» сформировалась линейно-функциональная структура управления.

В ООО «Водолей - Трейд» на первом уровне управления находится Директор, ему подчиняются сотрудники второго и третьего уровня управления. Ко второму уровню относятся директор по персоналу, заместитель директора по ИС и главный бухгалтер. Третий уровень

управления – это начальники отдела оптовых продаж, рекламы и экономической безопасности, подчиняющиеся непосредственно директору, а также заместитель главного бухгалтера (подчиняется главному бухгалтеру).

Организационная структура ООО «Водолей-Трейд» относится к линейно-функциональному типу, который характеризуется разделением деятельности линейных и функциональных звеньев и усилением координации и функционирования в процессе осуществления управлеченческой деятельности.

Кроме того, под линейно-функциональной структурой часто понимают структуру, в которой предприятие разделено на несколько независимых линейных структурных подразделений, каждое из которых выполняет свои определенные функции, как в данном случае, отдел оптовых продаж, отдел рекламы и т.д.

Данная организационная структура имеет свои преимущества и недостатки (таблица 2.5).

Из данной таблицы видно, что у этой структуры (как и у любой структуры этого типа) множество преимуществ, главными из которых являются личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности, высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, что позволяет выполнять работу качественно и в срок.

Нет такой структуры, которая была бы свободна от проблем. Наиболее значимым недостатком для данной структуры является отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями, т.к. тесная взаимосвязь необходима для более продуктивного сотрудничества.

Таблица 2.5

Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Водолей-Трейд»

Преимущества	Недостатки
быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим	отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями
рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;	недостаточная ответственность при разработке решения, т.к. разработчики решения, в его реализации не участвуют
стабильность полномочий и ответственности за персоналом.	чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации
соблюдение принципа единоличия;	возможная заинтересованность каждого звена в достижении своей «узкой» цели, а не целей организации;
высокая оперативность принятия и выполнения решений;	удлиняется процедура принятия управленческих решений.
личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;	
высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;	

Схематически, горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления можно представить в виде таблицы 2.6.

Условные обозначения в таблице 2.6:

Р – руководит, принимает решения;

О – несет ответственность за выполнение решения;

У – участвует в выполнении решения.

И – получает информацию.

Таблица 2.6

## Функциональные связи подразделений

Название функций	Функциональные подразделения и должности						
	Коммерческий директор	генеральный директор	Директор по маркетингу	Отдел закупок	Отдел розничных продаж	Отдел логистики	Склады
1	2	3	4	5	6	7	8
Организация продажи продукции в розницу.	У	Р			О		И
Организация бесперебойной доставки продукции оптовым потребителям предприятия.			Р	У		О	
Учет реализованной продукции.	У				И		О
Отслеживание наличия товара на складе	Р			У	И		О
Хранение товарно-материальных ценностей и обеспечение их сохранности.	Р						О
Проверка качества товара на складе.	У						О
Организация бесперебойной доставки продукции оптовым потребителям предприятия.			У		И	О	
Обеспечение ритмичной работы по выполнению планов поставки при наименьших затратах.	У			О			
Выдача товара по товарным накладным.	Р						О
Выбор поставщиков, заключение договоров.	У	Р		О			
Рассмотрение жалоб и предложений от покупателей.	У	И			О		
Закупка товара.			У	О			

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации. Решение проблем структурного характера – это поиск компромисса между дилеммами, т.е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе). Это суждение позволяет определить, что проблемы структурного характера обычно хронические, а не острые.

На основании полученных данных можно выделить следующие проблемы в структуре ООО «Водолей - Трейд»:

1. Недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой).
2. Перегрузка сотрудников, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий.
3. Задержка поступления жизненно важной информации к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием из-за чрезмерно развитой иерархии.

Для определения эффективности хозяйственной деятельности необходимо проведение комплексного экономического анализа. Под экономической эффективностью понимается соизмерение полученных результатов с имеющимися ресурсами и произведенными затратами. Целью торгового предприятия является достижение максимальных результатов деятельности при оптимальном экономическом потенциале предприятия и относительном сокращении издержек обращения.

## 2.4 Повышения квалификации персонала

В деятельности предприятия участвует высококвалифицированный персонал. Сотрудники занимают должности, соответствующие своим специальностям, причем наблюдается фактическое замещение

должностей специалистами с высшим образованием и с большим стажем работы.

Отбор работников, подлежащих обучению, и формирование учебных групп производится с учетом потребности в обучении новичков либо в повышении квалификации работающего персонала.

Рост значения обучения и повышения квалификации персонала для современного предприятия обусловлен следующими факторами:

- обучение персонала обеспечивает более эффективное по сравнению с конкурентами решение поставленных задач, что является дополнительным источником прибыли организации;
- изменение и совершенствование знаний, умений и навыков персонала способствуют быстрой адаптации организации к изменяющимся, внешним условиям;
- обучение позволяет организации решать вопросы долгосрочного гарантированного найма работников.

В компании ведется постоянная работа по развитию кадров, которая предполагает периодическое обучение работников.

Обучение персонала в данной организации проводится:

- при введении новых стандартов работы;
- при возникновении требований повышения эффективности работы;
- при появлении новых технологий;
- при повышении запросов клиентов или заказчиков;
- при переводе работников на новые должности;
- при введении новых стандартов бухгалтерской отчетности;
- при нововведениях.

Основной задачей повышения квалификации руководящих работников, специалистов и рабочих является повышение уровня квалификации всего персонала, с целью формирования у работников профессионализма.

Существуют две основные формы обучения и повышения квалификации:

1) С отрывом от работы. Оно включает разнообразные виды обучения за пределами организации. Например, обучения менеджеров торгового зала техникам современных продаж, у бизнес-тренеров на выездных площадках. После таких тренингов персонал сдает экзамен по продажам генеральному директору и тренеру. Во время работы в торговом зале к продавцу подсыпается покупатель-актер, продавец должен продать товар, используя, все знания о товаре и о техниках продаж. Весь экзамен записывают на камеру для анализа и исправления ошибок, в случае успешной сдачи экзамена продавцу повышают заработную плату и присваивают высшую категорию.

Так же выездные тренинги проводятся у продавцов-операторов, оптовых продавцов, заведующих склада, и многих других.

2) На рабочем месте. Данная форма является наиболее распространенной, так как обеспечивает быструю окупаемость собственных средств, вложенных в обучение. Её популярность определяется ещё и тем, что работник имеет возможность внедрять полученные знания и умения непосредственно на работе, что увеличивает доходность организации. Обучение на рабочем месте способствует также лучшему усвоению материала. Кроме того, наличие четких целей обучения является дополнительным моральным стимулом для повышения квалификации.

Способами обучения и повышения квалификации в компании «Водолей-Грейд» на рабочем месте являются:

- Стажировка. Стажировка заключается в изучении работником особенностей труда на определенном рабочем месте, входящем в состав организационной структуры самого предприятия или других отечественных и зарубежных компаний. Одной из форм стажировки является ротация- перевод работника в другие подразделения и на другие должности. Освоение специфики профессиональной деятельности

осуществляется в процессе работы. Например, такую форму используют перед назначением на руководящую должность, для получения наиболее полного представления о характере труда подчиненных.

- Учебные курсы и сборы. Занятия проводятся непосредственно на рабочем месте, в помещениях, приспособленных для обучения. Обучение ведет либо непосредственный руководитель, либо другие руководители и специалисты организации, либо приглашенные специалисты других предприятий, учебных центров и заведений. Занятия производится с целью информирования работников о наиболее актуальных проблемах функционирования предприятия, приобретение навыков выполнения конкретных обязанностей, приемов работы, выработки навыков группового взаимодействия, поиска путей решения возникших проблем и их оптимизации. Занятия производятся как в рабочее время, так и нерабочее. Целевой характер обучения обуславливает его длительность. Продолжительность обучения не превышает, как правило, 3-5 дней. Исследования показывают, что в среднем данная форма обучения при грамотной ее организации способствует росту объема продаж на 10-30 %.

- Наставничество. Функции наставника могут быть различными и определяются системой управления персоналом, действующем на данном предприятии. Важную роль в обучении торгово-оперативного персонала играет обучение методом "делай как я". Оно проводится в режиме реальной рабочей обстановки путем копирования обучаемым действий прикрепленного специалиста при непосредственном его инструктировании и под его контролем. Положительным моментом является дешевизна и быстрота освоения навыков, недостатком - возможные убытки в результате порчи товарно-материалных ценностей, наличия претензий со стороны покупателей, клиентов, неудовлетворенного спроса. Для снижения этих потерь необходимо наличие личного контакта обучаемого с наставником, грамотный подбор последнего (с учетом личных качеств, наличия у него склонности к обучению, профессионализма), инструктирование самих наставников по

вопросам применения методики обучения.

Обучение персонала на рабочем месте проводится с помощью различных методов, выбор которых зависит от целей и задач обучения:

Чтение лекций. Это форма аудиторного обучения, осуществляется с целью информирования работников по тем или иным вопросам функционирования организации. Лекции часто дополняются включением слушателей в процесс обсуждения изложенного материала. Такой подход способствует усвоению материала и позволяет наметить пути решения проблем, возникающих на рабочих местах обучаемых работников.

Кейс-стади - в буквальном переводе с английского "изучение случая, конкретной ситуации". С помощью этого метода осуществляется тренинг навыков выполнения операций, человеческого общения, оценки ситуации и принятия соответствующих решений. Суть заключается в совместном разборе деловой ситуации, с которой обучаемый может столкнуться в процессе своей профессиональной деятельности. В процессе обучения осуществляется разбор факторов, влияющих на выработку решения, анализируются мнения, альтернативы.

Среди других методов обучения можно назвать деловые и ролевые игры, моделирование реальных условий труда, просмотр видеофильмов, метод обсуждения, дискуссий, самостоятельное обучение. Разнообразные тренинги формируют навыки выполнения конкретных операций, умение слушать, говорить, быстро читать, решать проблемы, работать в команде, взаимодействовать в группе.

Перемещение работника в организации также может использоваться в качестве формы повышения квалификации персонала. Такой подход практикуется перед повышением в должности, для того чтобы работник мог лучше понять специфику труда подразделений, которые в дальнейшем будут функционировать под его руководством. Переводы могут осуществляться по инициативе администрации, работника и третьих лиц.

После обучения проводится оценка:

- уровня профессиональных знаний работника;
- производственной деятельности работника;
- личностных качеств работника исходя из требований рабочего места.

Лояльное отношение к организации предполагает верность (лояльность) сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности организации. Выделяя при наличии лояльных сотрудников, руководители могут рассчитывать на проявление инициативы, на инновационные предложения, повышающие производительность труда и позволяющие с большей эффективностью решать проблемные вопросы. Сохранность секретной информации, терпимость к временным трудностям, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию - все это для лояльных работников следствие не страхов потери места работы, денег, наказания, а следствие верности компании и ощущения единства.

Для мотивации рабочего персонала и ИТР компания грамотно использует четыре ключевых инструмента мотивирования:

- материальное вознаграждение,
- карьерное и профессиональное развитие,
- корпоративная культура,
- нематериальное стимулирование.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение гармоничного взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной ее частей. Это взаимодействие предполагает решение ряда задач, а именно:

- изучение карьерного потенциала нового сотрудника и потенциала коллег;
- достижение взаимосвязи целей нового сотрудника и целей организации;
- выявление и устранение "карьерных тупиков", в которых

практически нет возможности для развития;

- выявление критериев служебного роста, используемых в компании;
- определение путей служебного роста в компании.

Для компании очень важен процесс планирования и контроля внутриорганизационной карьеры, который заключается в том, что с момента принятия нового сотрудника в компанию и до предполагаемого увольнения с места работы, компания организовывает горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Для компании очень важно, что бы каждый работник знал не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, что бы рассчитывать на продвижение по службе.

Для этого каждый сотрудник проходит тесты на выявление мотиваторов, ожиданий от работы, выявление потенциала, которые существенно влияют на эффективную работу в компании. По результатам тестирования выстраивается "карьерная лестница" на каждого сотрудника компании.

Компания заботится о профессиональном развитии сотрудников: имеется достаточное количество профессиональной литературы, которая постоянно обновляется, ведется постоянное получение периодической литературы по всем направлениям деятельности компании.

#### Корпоративная культура и нематериальное мотивирование.

В целях достижения поставленных задач, компания для поощрения своих работников использует и нематериальные стимуляторы:

1) Компания внимательна к своим сотрудникам. Организация делает различные подарки своим сотрудникам к памятным датам: дню рождения, новому году; ценные подарки сотрудникам-юбилярам на 50, 55 и 60 лет, рождение ребенка.

2) Компания думает о досуге своих работников. Она организовывает различные корпоративные мероприятия, не касающиеся

непосредственно работы. Это профессиональные праздники, внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям: юбилею фирмы, новый год, загородные и экскурсионные поездки.

3) Компания проводит внутрифирменные соревнования: среди сотрудников розницы и оптового направления проводятся конкурсы "лучший продавец месяца" и "лучший продавец года", среди работников строительного подразделения - "Лучший прораб", среди водителей - "Лучший водитель" и др.

4) Компания заботится о своих сотрудниках не только, когда они находятся на рабочих местах, но и оплачивает нерабочее время сотрудников: отпуск, период временной нетрудоспособности, декретный отпуск.

5) Компания признательна своим сотрудникам. Она замечает успехи и старания своих сотрудников и отмечает их похвалой и публичными регалиями.

6) Компания стремится организовать удобные и эргономичные рабочие места. Работник имеет возможность самостоятельно организовать собственное рабочее место, а компания предоставляет для этого всё необходимое: офисную мебель, оргтехнику, канцелярские принадлежности, др.

7) Компания заботится о безопасности своих сотрудников. Помещения компании оснащены системами охранно-пожарной безопасности, в т. ч. "кнопками" экстренного вызова милиции, системой видео-наблюдения.

8) Компания заботится о здоровье своих работников. В офисном помещении организации установлен фильтр для очищения и обогащения питьевой воды. Для работников оборудовано специализированное место приёма пищи в обеденный перерыв и столовая. Кроме того, компания регулярно обеспечивает своих работников спец. одеждой (в зимний период это утеплённая спец. одежда).

**2.5 Анализ основных хозяйственно - экономических показателей деятельности предприятия.**

Анализ основных экономических показателей, в целом характеризующих экономическое состояние исследуемого предприятия, приведен в таблице 2.7.

**Таблица 2.7**  
**Основные экономические показатели предприятия**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6
1.Выручка, тыс. руб.	61808	73074	76923	15115	24,45
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	47615	55609	56689	9074	19,06
3.Прибыль от продаж, тыс. руб.	12653	15968	19026	6373	50,37
4.Чистая прибыль, тыс.руб.	9849	12288	14485	4636	47,07
5.Среднесписочная численность работников за год, чел.	89	101	104	15	16,85
6.Среднемесячная заработка платы, руб.	18965	19672	21932	2967	15,64
7.Затраты на 1 рубль реализованной продукции	77,04	76,10	73,70	-3,34	-4,34
8.Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	40490,5	44122,5	49158,5	8668,00	21,41
9.Рентабельность активов предприятия, % (стр.4/стр.8×100%)	24,32	27,85	29,47	5,14	-
10.Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	14371	15828	17627	3256,00	14371
11.Рентабельность собственного капитала, % (стр.4/стр.10×100%)	68,53	77,63	82,18	13,64	-
12.Рентабельность продаж, % (стр.3/стр.1×100%)	20,47	21,85	24,73	4,26	-

Анализируя полученные данные таблицы 2.7, можно видеть, что на

протяжении 2016-2018 гг., предприятие стабильно получало прибыль от продаж, что, оценивается положительно, так как цель деятельности любого коммерческого предприятия – прибыль, которая служит источником расширенного воспроизводства, успешного развития фирмы и материального вознаграждения персоналу и собственникам.

В целом, рост прибыли от продаж за исследуемый период был обусловлен опережающими темпами прироста выручки над темпами прироста себестоимости и соответствующим снижением затрат на 1 рубль реализованной продукции.

В силу улучшения показателей прибыли на протяжении 2016-2018 гг., все показатели рентабельности (доходности) деятельности предприятия имели положительно значение, которое возрастало на протяжении трех лет. Деятельность фирмы была прибыльной. В отчетном году показатели рентабельности имеют очень высокое значение по некоторым показателям, например, рентабельность собственного капитала составила 82,18%, т.е. с каждого рубля вложенных собственных средств предприятие получает 82,18 руб. чистой прибыли.

Количество сотрудников выросло за 2016-2018 гг. на 15 человек. Положительно оценки, заслуживает рост оплаты труда работников – на 15,64% за тот же период.

В целом, предприятие показывает хорошие результаты деятельности. Оно прибыльно на рынке, продукция пользуется спросом.

Хорошие финансовые результаты могут быть обеспечены только при высоком уровне дохода (выручки) от основной деятельности, превышающем уровень затрат. На получаемый доход фирмы влияет то, насколько эффективно организация использует имеющиеся в ее распоряжении ресурсы – материальные, человеческие и основные средства. Показатели эффективности использования основных средств предприятия рассчитаны в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Показатели, характеризующие эффективность использования основных  
средств

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	Темп прироста, % (2016 г. к 2015 г.)	Темп прироста, % (2018 г. к 2017г.)
1.Выручка, тыс. руб.	61808	73074	76923	15115	18,23	5,27
2.Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	11748,5	12369,5	14503,5	2755	5,28	17,26
3.Фондоотдача, руб./руб. (стр.1/стр.2)	5,26	5,91	5,30	0,04	12,30	-10,23
4.Фондоемкость, руб./руб. (стр.2/стр.1)	0,19	0,17	0,19	0,00	-10,95	11,39
5.Прибыль от продаж, тыс. руб.	12653	15968	19026	6373	26,20	19,15
6.Фондорентабельность, % (стр.5/стр.2×100%)	107,70	129,10	131,18	23,48	-	-

На протяжении исследуемого периода предприятие не достаточно эффективно использует имеющиеся в его распоряжении основные средства. Это выражается в том, что показатель фондоотдачи возрастал в 2017 г. относительно уровня 2016 г., но уже в 2018 г. он начал снижаться. То есть предприятие в 2018 г. получает меньше выручки на каждый рубль имеющихся основных средств. Одновременно со снижением фондоотдачи, естественно, вырос в 2018 г. уровень фондаемости. Однако, фондорентабельность, отражающая доходность (прибыльность) вложенных основных средств возрастает на протяжении всего исследуемого периода, что оценивается положительно. Уровень фондорентабельности составил 131,18% в 2018 г. Причиной улучшения показателей фондорентабельности, при одновременном падении фондоотдачи послужило то, что прибыль, из-за снижения затратоемкости, растет более быстрыми темпами, чем выручка. Оценка эффективности использования оборотных средств проведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Показатели, характеризующие эффективность использования  
оборотных средств

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	Темп прироста, % (2017 г. к 2016 г.)	Темп прироста, % (2018 г. к 2017 г.)
1	2	3	4	5	6	7
1.Выручка, тыс. руб.	61808	73074	76923	15115	18,23	5,27
2.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	28679	31352	33978	5299	9,32	8,38
3. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов (стр.1 / стр.2)	2,16	2,33	2,26	0,11	8,15	-2,87
4.Коэффициент загрузки оборотных средств (стр.2 /стр.1)	0,46	0,43	0,44	-0,02	-7,53	2,95
5.Продолжительность оборота оборотных средств, дней (360 дней/стр.3)	167	154	159	-8	-7,53	2,95
6.Прибыль от продаж, тыс. руб.	12653	15968	19026	6373	26,20	19,15
7.Рентабельность оборотных средств, % (стр.6/ стр.2)×100%	44,12	50,93	56,00	11,88	15,44	9,94
8.Материальные затраты, тыс. руб.	20438	23721	20501	63	16,06	-13,57
9.Материлоотдача, руб./руб. (стр.1 /стр. 8)	3,02	3,08	3,75	0,73	1,86	21,80
10.Материлоемкость (стр. 8/ стр.1)	0,33	0,32	0,27	-0,06	-1,83	-17,90

Оборотные средства предприятия используются недостаточно эффективно. Это выражается в ухудшении показателей деловой активности в 2018 г. Так, коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизился с 2,33 оборота в 2018 г. до 2,26 оборота в 2018 г., из-за чего произошло увеличение продолжительности одного оборота на 8 дней.

Таким образом, за год оборотные средства делают чуть более 2 циклов, прежде, чем снова превратиться в деньги.

Положительно оценивается то, что растет отдача от используемых в материальных ресурсов. Прирост материоотдачи составил +1,86% в 2017 г. и +21,8% в 2018 г.

Для анализа структуры затрат, используется форма таблицы 2.10.

Как видно из таблицы 2.10, сколько-либо существенные структурные сдвиги произошли за период только в отношении материальных затрат, доля которых снизилась на 6,76 процентных пункта и затрат на оплату труда, их доля выросла на 5,74 процентных пункта. Это было связано с ростом численности и увеличением средней оплаты труда работников, что привело к возрастанию затрат на оплату труда как в абсолютной сумме, так и в относительной.

Таблица 2.10

Структура затрат предприятия (по элементам), тыс. руб

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Удельный вес, %		
				2016 г.	2017 г.	2018 г.
Материальные затраты	20438	23721	20501	42,92	42,66	36,16
Затраты на оплату труда	20255	23842	27371	42,54	42,88	48,28
Отчисления на социальные нужды	6076	7153	8211	12,76	12,86	14,48
Амортизация основных средств	770	879	551	1,62	1,58	0,97
Прочие затраты	76	14	55	0,16	0,03	0,10
Итого затрат по элементам	47615	55609	56689	100,00	100,00	100,00

Структура затрат в 2018 году, представлена на рисунке 2.6.

В 2018 году преобладающую долю в структуре затрат играли затраты на оплату труда – их доля составляла 48%. На втором месте шли материальные затраты.

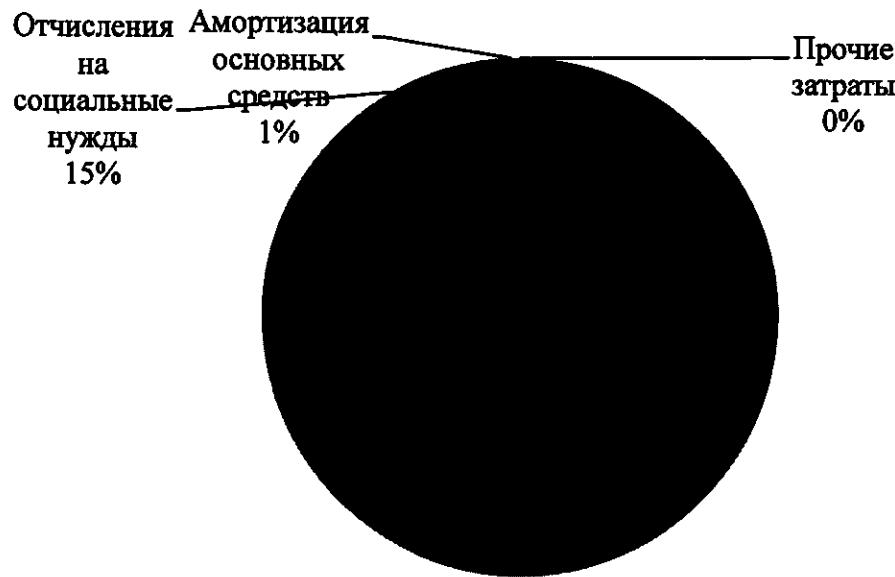


Рис. 2.6 - Структура затрат в 2018 году

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия составлена таблица 2.11.

Таблица 2.11

Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс. руб.	61808	73074	76923	15115	24,45
2.Среднесписочная численность работников за год, чел.	89	101	104	15	16,85
3.Производительность труда, тыс. руб./чел. (стр.1/стр.2)	694,47	723,50	739,64	45,17	6,50
4.Прибыль от продаж, тыс. руб.	12653	15968	19026	6373	50,37
5.Прибыль от продаж на одного работника, тыс.руб./чел. (стр.4/стр.2)	142,17	158,10	182,94	40,77	28,68

Человеческие ресурсы на предприятии используются эффективно. Производительность труда сотрудников предприятия составила 739,64

тыс. руб./чел. в 2018 году, а ее рост за исследуемый период составило +6,5%.

Кроме того, растет показатель прибыли от продаж на одного работника. Это показатель вырос за исследуемый период на 26,86% и составил в 2018 г. 182,94 тыс. руб./чел. Таким образом, можно отметить снижение эффективности использования ресурсов, при одновременном росте показателей рентабельности основных средств и оборотных активов. Следовательно, необходимо проводить мероприятия, направленные на рост уровня получаемого дохода. Для повышения деловой активности предприятия необходимо вкладывать инвестиции в развитие производства, для того чтобы не снижались темпы роста и развития предприятия.

## 2.6 Организация торговой деятельности

Организация торговой деятельности магазина «Водолей» состоит из следующих этапов:

1. закупка товара у поставщиков и его доставка на базу и склады;
2. формирование розничных цен и ассортиментного перечня магазинов;
3. поставка в розничную сеть;
4. организация эффективной работы магазинов;
5. анализ обратной информации.

Снабжение товарами осуществляется централизованно, то есть товар закупается более крупными партиями непосредственно у производителей и крупных оптовиков, что позволяет исключить из каналов товародвижения мелких оптовиков, что в свою очередь позволяет покупать продукцию по более низким ценам и продавать, соответственно по ценам ниже, чем у конкурентов.

Магазин и складские находятся в одном месте, что обеспечивает

эффективность работы персонала предприятия.

Организация процесса реализации товаров в магазине идет в нескольких направлениях в зависимости от характера осуществляемых продаж: оптовая или розничная торговля. Разумеется, что все это требует различных подходов при решении вопросов, связанных с куплей-продажей товаров.

Коммерческая работа по продаже оптовых партий товаров на предприятии имеет свою специфику, которая вызвана, прежде всего, тем, что в качестве клиентов здесь выступают оптовые покупатели (магазины, палатки, оптовые посредники и т.д.).

Первым направление при организации оптовой продажи товаров выступает складская форма товародвижения, когда продажа товаров осуществляется со склада магазина, что позволяет производить предварительную подсорттировку товаров и в нужном ассортименте предлагать их оптовым покупателям.

В магазине предлагается распространение оптовой продажи товаров по телефонным заявкам. Сбором таких заявок занимается оптовый отдел.

Продажа товаров по телефонным заявкам применяется в случае, когда личное знакомство с образцами товаров не требуется. Этот метод оптовой продажи товаров для магазина удобен, поскольку используется централизованная доставка товаров в розничную торговую сеть.

Оптовому покупателю выписывается счет на приобретение товара, заключается договор на поставку товара. После чего покупатель обязан оплатить счет, в указанные в договоре сроки. Магазин обязан поставить товар покупателю в оговоренные сроки. Если на складе магазина отсутствуют заказываемые товары, то магазин заказывает товар через менеджеров по закупке товаров у поставщиков.

Таким образом, в случае покупки товаров оптовой партией потребитель осуществляет заявку на интересующий его товар через менеджера, получив при договоренности по факсу прайс-лист.

После согласования вопросов между сторонами, менеджер

информирует персонал склада о поступившей заявке, которые формируют заказ из выбранных клиентом товаров.

После исполнения заявки складом, предприятием производится отгрузка товаров покупателю. В случае необходимости доставка осуществляется автотранспортом предприятия или выбранной клиентом транспортной компанией, в любую точку мира.

Необходимо отметить, что магазин «Водолей-Трейд» в своей работе с клиентами использует гибкую систему оплаты приобретенных товаров. Клиент может осуществить расчет наличными деньгами на месте, либо осуществить перечисление через банк на расчетный счет предприятия, а так же, по договоренности, может оплатить часть товара, заключив договор, предоставляющий отсрочку платежа на 7 или 14 дней. Клиенту будет предоставлена возможность детально ознакомиться с имеющимся на складе ассортиментом товаров путем осмотра товарных образцов и осуществления отборки товаров в зале магазина. Система стационарной торговли, организованная на предприятии, предполагает реализацию товаров народного потребления через магазин, в котором осуществляется как розничная, так и оптовая торговля.

Положительные стороны организации торговли в зале:

- индивидуальная работа с клиентом;
- различные формы оплаты за товар;
- оптимальное использование торговой площади.

Исполнитель услуги обязан оказывать услуги, отвечающие требованиям функциональной пригодности в соответствии с правилами продажи.

В магазинах всегда стараются совершенствовать следующие сферы организации торговой деятельности анализируемого предприятия:

- комфортность и удобство покупателей при оказании услуги, включая удобное размещение товара в торговом зале, входов, выходов, секций, оборудования, мебели и прочее;
- гигиенические требования к уровню освещенности,

вентилируемости, запыленности, шума, температуры в торговом зале, к персоналу, к содержанию помещений, рабочих мест, оборудованию и т.п.; доступность информации возможностям восприятия потребителем. Требования эстетики услуги торговли предусматривают гармоничность, стилевое единство, целостность композиции и художественной выразительности:

- архитектурно - планировочных решений помещений торгового предприятия;
- оформления фасада здания, вывески, витрин, выкладки товаров на торговом оборудовании, рабочего места и внешнего вида обслуживающего персонала, исполнения рекламных материалов, фирменных знаков и указателей, сопроводительной документацией и др.;
- интерьера торгового зала путем оснащения соответствующей мебелью, оборудованием, инвентарем и подбора цветового решения и светового освещения;
- наличие помещений (по назначению и площадям), необходимых для организации торгового процесса и рационального движения покупательских и товарных потоков, обеспечения рационального размещения, максимальной видимости вложенных товаров;
- наличие технических средств, для обработки информации, в том числе по товародвижению;
- наличие документов и средств, позволяющих проводить потребителем контроль процессов обслуживания;
- оптимальный уровень затрат труда, времени и других ресурсов на проведение отдельных операций торгово-технологического процесса, создание условий для механизации трудоемких процессов обслуживания покупателей.
- требования безопасности услуг розничной торговли;

Для того чтобы покупатели посещали магазин, применяется целый комплекс маркетинговых мероприятий: проведение социальных опросов, семплингов (знакомство потребителя с новыми продуктами), рекламные

акций, предоставление льготных скидок.

Не стоит забывать о том, что главная цель функционирования предприятия - получение прибыли.

Повышение культуры обслуживания покупателей во многом связано с расширением ассортимента дополнительных услуг, оказываемых им.

К дополнительным услугам в «Водолеи» по оказанию помощи в совершенствовании покупки можно отнести упаковку купленного товара; заказы товара по телефону, доставка по городу, а так же фишкой нашей торговой компании является услуга дизайнера, зарисовка в специальной программе вашего дома в новом облике с выбранным покупателем товаром. Например, ванная комната в желаемом кафели с выбранной мебелью. Специалисты торговых залов помогают посчитать количества материала необходимого для ремонта. А так же в нашем магазине, возможно, приобрести отделочные материалы штучно, а не квадратными метрами и после ремонта штучно вернуть остатки (кафельную плитку, ламинат). Для покупателей магазина организована бесплатная парковка для автомобилей. Информационно-консультационные услуги включают предоставление информации о товарах, их изготовителях и процессе производства товара, как при личном общении, так и по телефону у оператора.

## 2.7 Проверка качества товара

В торговой компании водолей нет специального отдела, который отвечает за качество продукции, проверкой на брак занимаются работники склада при получении товара на хранение. Вид проверки зависит от вида товара. Например, акриловые ванны с "лицевой" поверхности упакованы в пленку "вторая кожа", которая повторяет форму ванны и предохраняет изделие от механических повреждений. Так же по

периметру бортов может быть использован гофро-картон или пенополиуретановые вставки. Если упаковка нарушена, пленка не целая, то при приеме такой ванны работники склада обязаны развернуть ванну и проверить ее на дефекты. Сфотографировать повреждения при наличии и отчитаться коммерческому директору о том, что ванна пришла с дефектом. Далее коммерческий директор принимает решение, что делать с такой ванной.

Если видимых дефектов на упаковке нет, то товар проверяют по факту покупки товара покупатели и сотрудники склада, во время получения товара на складе. Покупатель проверяет соответствие товара и его комплектацию.

Если все соответствует действительности, то покупатель ставит свои отметки (ФИО и подпись) в "Акте приемки", который остается у кладовщика. На руки покупатель получает соответствующие документы на продукцию (Гарантийный талон и Чек, либо ТТН/TH в случае продажи по безналичному расчету).

## 2.8 Сертификаты на сантехнику

Сантехникой принято называть оборудование, предназначенное для обеспечения системы водоснабжения, вентиляции, канализации и отопления. В повседневном обиходе, под термином «сантехника» понимают оборудование для туалетов, ванных комнат и кухни. Существует множество видов сантехнического оборудования. Поэтому для того чтобы ответить на вопрос нуждается ли определённый вид товара, относящийся к сантехнике, нужно провести его идентификацию утверждённым перечням продукции. Схема проведения сертификации также может меняться в зависимости от вида товара. Например, для такого вида сантехнической продукции как запорная арматура, оформляется сертификат в системе ГОСТ Р (согласно ГОСТу 23289-94 «условия сантехнические санитарно – водосливной арматуры»), а для

другого вида сантехнической продукции может быть предусмотрена процедура обязательного оформления декларации соответствия и т.д. Так же для любого вида сантехнической продукции можно оформить добровольный сертификат соответствия, который будет являться лучшим подтверждением её качества и повысит конкурентоспособность. За консультацией по данному вопросу. Сертификаты на сантехнику – это документы, которые являются подтверждением полного соответствия характеристик данного товара установленным нормам качества, что было определено в результате прохождения им процедуры сертификации. Для видов сантехники, таких как раковины, ванны, краны, душевые кабины и т.д. предусмотрена обязательная процедура оформления свидетельства, подтверждающего факт государственной регистрации. Это связано с тем, что использование данных видов продукции предусматривает влияние на здоровье человека посредством соприкосновения с его телом, а данный документ подтверждает полное соответствие данных товаров санитарным нормам и гигиеническим требованиям, утверждённым государственными органами РФ.

Товары, которые реализовывает компания «Водолей-Трейд» подтверждены сертификатами качества. Данный документ свидетельствует о том, что вся продукция действительно качественного исполнения и, если и влияет на здоровье человека, но только в положительном ключе.

Товар безопасен для использования, причем независимо от возраста, будь то маленький ребенок или уже пожилой человек, не имеет значения. А все потому, что перед тем как выставить товар на продажу, он проходит ряд процедур, которые подтверждают возможность его использования.

Компания заботимся о здоровье наших клиентов, поэтому в обязательном порядке продаем только продукцию, которая имеет сертификаты качества. Да и клиентам куда лучше покупать продукцию, заверенную сертификатом качества.

Госты которым соответствует товар компании «Водолей-Трейд»:

1. ГОСТ 1153-76 (1980 с попр. 1984, 1985, 1987, 1988)  
Кронштейны для умывальников и моек.
2. ГОСТ 1811-97 Трапы для систем канализации зданий.
3. ГОСТ 6019-83 (2003) Счетчики холодной воды крыльчатые.
4. ГОСТ 6127-52 (1988) Краны банные.
5. ГОСТ 8690-94 (попр. 1997) Радиаторы отопительные чугунные.
6. ГОСТ 8870-79 Колонки водогрейные для ванн.
7. ГОСТ 10944-97 Краны регулирующие и запорные ручные для систем водяного отопления зданий.
8. ГОСТ 11614-94 Краны смывные полуавтоматические.
9. ГОСТ 13449-82 Изделия санитарные керамические.
10. ГОСТ 15062-83 (1984 с изм. 1984, 1987, 1988) Унитазы.
11. ГОСТ 15167-93 (с изм. 1 1998) Изделия санитарные керамические.
12. ГОСТ 16549-71 Краны пробковые проходные сальниковые муфтовые чугунные на Ру <= 10 кгс/кв.см с заглушкой для спуска воды .
13. ГОСТ 18297-96 Приборы санитарно-технические чугунные эмалированные.
14. ГОСТ 19681-94 (2003) Арматура санитарно-техническая водоразборная.
15. ГОСТ 20849-94 (2003) Конвекторы отопительные.
16. ГОСТ 21485-94 (2003) Бачки смывные и арматура к ним.
17. ГОСТ 23289-94 Арматура санитарно-техническая водосливная.
18. ГОСТ 23695-94 Приборы санитарно-технические стальные эмалированные.
19. ГОСТ 25297-82 Установки компактные для очистки поверхностных вод на питьевые нужды.
20. ГОСТ 25298-82 (1994) Установки компактные для очистки

бытовых сточных вод.

21. ГОСТ 25809-96 Смесители и краны водоразборные.
22. ГОСТ 30493-96 Изделия санитарные керамические.
23. ГОСТ 6787-2001 Плитки керамические для полов.

**Технические условия**

24. ГОСТ 30815-2002 Терморегуляторы автоматические отопительных приборов систем водяного отопления зданий.
25. ГОСТ Р 50851-96 (с попр. 1998) Мойки из нержавеющей стали.

И т. Д.

## 2.9 Вывод о состоянии СМК в ООО «Водолей-Трейд»

1) В компании организованы максимально комфортные условия для покупателей: Квалифицированный, отзывчивый персонал; Программа лояльности; Удобные торговые залы с большим ассортиментом товара; Склады и офис на одной территории с магазином; Организация быстрой доставки товара в любой регион транспортной компанией; и т.д.

2)Персонал организации является ее основным ресурсом и одновременно самой чувствительной заинтересованной стороной. Компания Водолей повышает профессионализм персонала, мотивирует, ценит и дает расти работникам, что приводит к стабильности и низкой текучести кадров. Опираясь на проведённый анализ, можно выделить проблемы: так как в компании слишком большая иерархия, отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями. Так же проблемой можно назвать отсутствие групповой мотивации, отсутствие общей цели.

3) Только авторитетный, образованный, мудрый лидер способен создать и держать лидирующую позицию на рынке Сибири, такую компанию как «Водолей-Трейд». Компания развивается, растет, открываются филиалы в других городах. Достойный лидер - достойная компания.

4) Процессный подход одна из самых важных составляющих менеджмента качества. Процессный подход предполагает, что бизнес работает не за счет людей, а за счет процессов. В компании «Водолей» вся деятельность, от планирования ассортимента до продажи товара покупателю, состоит из процессов, но эти процессы не расписаны, а происходят на уровне исполнения устного распоряжения руководителя. Нет единого порядка выполнения последовательности действий, из-за этого во-первых, снижается достижение требуемого качества объекта управления, и, во-вторых, снижается эффективность управленческих решений в отношении постоянного улучшения качества услуг.

5) С позиций системного подхода в компании «Водолей» критерием эффективной системы управления является организация таких управленческих действий, максимально учитывающих взаимосвязи систем, с минимальными затратами и отрицательными последствиями позволяющие поддерживать гармоничное существование организации в условиях изменений среды.

6) Постоянное улучшение деятельности организации в целом необходимо определять как ее обязательную цель. Как говорится, нет предела совершенству. Компания «Водолей» старается идти в ногу со временем во всех сферах и направлениях ее деятельности. Персонал изучает новые техники продаж, систему складского хранения, закупает современный товар с последнего слова техники.

7) К сожалению, в организации многие управленческие решения принимаются с учетом прошлого опыта, интуиции и т.д. Однако нельзя всецело полагаться на интуицию. Она бывает ошибочной даже у экспертов. К тому же не все догадки возникают из профессионального опыта. Стандарты ИСО рекомендуют опираться на точную, проверенную информацию и принимать решения и выполнение действий, основываясь на анализе фактов, с соблюдением баланса опыта и интуиции.

8) Компания «Водолей-Трейд» выбирает надежных поставщиков с качественным товаром. Со многими поставщиками поддерживает долгосрочные взаимовыгодные отношения. Большинство из выбранных поставщиков-производителей, что позволяет приобретать товар по выгодной цене.

У компании «Водолей-Трейд» нет сертификата ИСО, третьей части своего диплома я усовершенствую систему менеджмента так, что бы получить сертификат соответствия с ИСО 9001-2015.

### **3. ВНЕДРЕНИЯ СМК В «ВОДОЛЕЙ-ТРЕЙД» С ПОМОЩЬЮ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА**

#### **3.1. Анализ существующей ситуации и обучение персонала**

##### **3.1.1 Нулевой этап. Этап подготовки**

Первое, что должен сделать директор, при принятии решения о создании и внедрении СМК в соответствии со стандартом ИСО 9001, это оповестить весь персонал о своем решении с помощью приказа, в этом приказе он назначает руководителя по качеству и формирует команду по разработки системы менеджмента качества и ее руководителя. Директор предприятия осуществляет общее руководство работой и принятие стратегических решений по разработке и внедрению стандартов ИСО и несет персональную ответственность за конечные результаты этой работы.

Публично уведомить и разъяснить всем работникам предприятия о начале разработки СМК, важности этого мероприятия и необходимости обязательного и всемерного содействия со стороны каждого сотрудника. Для этого полезно общее собрание с ознакомительной лекцией, следует оформить протокол собрания. В отношении сотрудников, не выполняющих принятые решения по разработке СМК, необходимо применять строгие меры.

Приказом генеральный директор «Водолей-Трейд» назначает руководителем группы по разработки и внедрению СМК заместителя генерального директора. В группу специального назначения входят коммерческий директор, руководитель отдела логистики, руководитель отдела кадров, административные директора магазинов, заведующие складов.

Следующим шагом будет постановка цели. То для чего компания «Водолей-Трейд» внедряет систему менеджмента качества. Цель построения СМК: повышение эффективности деятельности организации

и конкурентоспособность на рынке за счет постоянного совершенствования компании в целом.

Задачами проекта являются проектирование СМК, подготовка персонала и инфраструктуры компании к внедрению системы и внедрение СМК.

Проектируя СМК в соответствии с ИСО 9001:2015, директор компании решает придерживаться политики, которая будет основываться на принципах:

- организация фокусируется на заказчиков;
- руководитель является лидером всей команды;
- для достижения цели вовлекают людей, повышая тем самым производительность предприятия;
- применяется процессный подход;
- применяется системный подход к ведению работ по управлению предприятием;
- качество постоянно улучшается;
- решения принимаются только на основе полученной фактической информации;
- между компанией и поставщиками имеются налаженные деловые отношения на взаимовыгодной основе;

### 3.1.2 Обучение персонала

Требования ISO 9001 из пункта 6.2.2. носят достаточно общий характер, однако они, в какой-то степени, детализируются другим нормативом Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, – ред.) – ISO 10015, который в России был переведен и адаптирован в качестве национального стандарта под обозначением ГОСТ Р ИСО 10015 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению».

Что касается обучения в той ситуации, когда системы менеджмента качества в организации еще нет, то начинают обычно с высшего руководства, поскольку принципиальная позиция ISO 9001 заключается в том, что оно должно осуществлять лидерство в проекте внедрения и во время работы СМК. Конечно, чтобы принимать решения в этой области, необходимо понимать требования ISO 9001, владеть некоторыми методиками менеджмента качества или, по крайней мере, знать о том, что они существуют и что их можно применить в тех или иных обстоятельствах. Этому и обучаются те, кто должен дать старт внедрению. Группа по внедрению СМК должна создать систему и поэтому ей необходимо разбираться во всем круге вопросов связанных с СМК, обычно на этом этапе подключают консультанта по внедрению систем менеджмента, он не только помогает внедрять систему, но и преподает, где это необходимо. Консалтинговые организации предлагают различные курсы и тренинги, посвященные различным аспектам СМК. Курсы могут проходить с отрывом от производства и без отрыва.

Как уже было сказано, когда СМК работает, содержание обучения целиком определяется ситуацией, в которой находится организация. Необходимость в обучении систематически анализируется, и предпринимаются соответствующие шаги. А вот про обучение персонала на этапе создания системы можно еще говорить обобщенно. Разные сотрудники должны получить разные знания, в зависимости от роли, которую они играют в вопросах качества продукции или услуг организации. Исполнители должны знать ожидания потребителя, владеть прикладными методами менеджмента качества, которые позволят им собирать информацию для дальнейшего периодического анализа, который является неотъемлемым атрибутом СМК по ISO. Руководителей среднего звена учат методам мониторинга ситуации с качеством, нормативной документации предприятия, они должны понимать процессный подход и характер взаимодействия видов деятельности в своей организации. Высшие руководители изучают возможности в

области менеджмента качества, структуру нормативной документации, нормативные документы, важные для системы, в том числе внешние документы, такие, как например государственные требования к продукции, которую выпускает организация. Конечно, есть то, что изучают все, чтобы понимать свое место в СМК, например, считается целесообразным знакомить всех сотрудников с Руководством по качеству. Интересная мысль высказана в учебнике «Технология преобразования организационной системы предприятия к требованиям международных стандартов системы менеджмента качества» (Подлипаев Л.Д., Ивлиев В.В., – ред.). Авторы призывают особое внимание уделять обучению руководства среднего звена. Среднее звено руководителей здесь названо «основным тормозом» на пути преобразований, говорится о том, что именно они больше всех заинтересованы в сохранении устаревших и инертных методов управления, к которым эти сотрудники привыкли. Они не заинтересованы что-либо менять и очень консервативны.

Таблица 3.1.  
Стоимость услуг консалтинговой компании за обучения  
ответственного за внедрения СМК персонала

Название курса	Длительность курса	Для кого предназначен курс	Стоимость курса
1	2	3	4
Внутренний аудитор СМК по стандарту ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015)	2 дня	специалисты	124000
Разработка и внедрение системы менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015)	2 дня	руководителей и специалистов	128000

### Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4
Ответственный представитель руководства по СМК	1 день	Руководитель СМК	32000
Управление рисками в системе менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015)	2 дня	руководителей и специалистов	115000
Итого:	399000		

#### 3.1.3 Оценка текущего состояния

Следующим шагом после обучения команда, назначенная директором, должна оценить и проанализировать состояния СМК в организации на сегодняшний день. Для того чтобы понимать как обстоят дела и что нужно предпринять для будущей СМК, соответствующей новым стандартам.

Современным и эффективным инструментом оценки организации является теория преимуществ. Она может применяться и к отдельным промышленным сферам, и ко всей экономике в целом. В качестве одного из инструментов этой теории выступает модель Портера – цепочка ценностей. Она обеспечивает более глубокое понимание процессов, происходящих внутри предприятия.

Впервые цепочка создания ценности М. Портером была описана в 1985 г. Она представляет собой последовательность действий предприятия, направленных на преобразование ресурсов в конечную услугу или продукт. По сути, цепочка ценностей Портера – инструмент стратегического планирования, обеспечивающий подробное исследование работы компании.

Суть концепции. Она состоит в том, что предприятие в ходе своей деятельности формирует для потребителей определенный набор ценностей. Покупатели, в свою очередь, должны нуждаться в них и быть

готовыми платить за них. В цепочке ценностей Майкла Портера деятельность компании разделилась на основную и вспомогательную. Первая при этом прямым образом добавляет стоимость к конечной услуге или продукту. Вспомогательная деятельность косвенно обеспечивает эффективную и рациональную реализацию основных задач.

Построим цепочку ценностей (таблица 3.2 в разделе приложения).

К основной деятельности в цепочке ценностей М. Портер относит:

- Внутреннюю логистику. Она предполагает контроль запасов, распределение первичных компонентов.
- Продажи. Реализация товара и все составляющие этого процесса.
- Внешнюю логистику. Решает задачи по обеспечению товародвижения на рынок.
- Маркетинг. В рамках этой деятельности основным инструментом является реклама.

Вспомогательными направлениями в цепочке создания ценностей Портера являются:

- Материально-техническое обеспечение. Предприятие осуществляет закупку необходимых материалов и сырья.
- Развитие технологий. В рамках этого направления разрабатываются процессы, запасы и сам продукт.
- Управление трудовыми ресурсами. Оно предполагает отбор и обучение работников, внедрение системы мотивации и вознаграждения персонала.
- Инфраструктура предприятия. Ее формирование осуществляется в рамках планирования, финансирования, менеджмента.

Вывод: Компания «Водолей» ценит своих клиентов и старается сделать сотрудничество взаимовыгодным и максимально удобным.

**3.1.4 План работы по внедрению СМК в торговую сеть «Водолей-Трейд»**

**Таблица 3.3**

**План работы по внедрению СМК**

Этап	Содержание работ	Ответственный
1	2	3
1	Принятие решения о создании СМК по ИСО 9001-2015	Генеральный директор
2	Проведение внутреннего предварительного аудита системы качества в соответствии с ИСО 9001-2015	Руководитель группы по СМК
3	Обучение стандарту ИСО 9001:2015 высшего руководства, членов рабочей группы.	Руководитель отдела кадров
4	Разработка политики, целей и задач в области качества.	Руководитель группы по СМК
	Выявление и идентификация основных, вспомогательных процессов и процессов менеджмента	Руководитель группы по СМК
	Определение границ процессов, владельцев, входов и выходов, составление матрицы процессов для определения взаимосвязей	Руководитель группы по СМК
	Проектирование документированных процедур, составление алгоритмов процессов, перечня нормативных и регистрационных документов.	Руководитель группы по СМК
5	Назначение внутренних аудиторов и их обучение по курсу "Внутренний аудит СМК".	Руководитель по СМК
	Составить п. 9.2.2 РК - внутренний аудит.	Руководитель группы по СМК
	План внутренних аудитов на год (планировать аудиты по мере внедрения различных глав РК, а также процедур). Прежде чем начинать внутренние аудиты, руководство должно информировать о них: что такое аудит, интерес для организации, роль аудиторов и аудируемых и т.д. Выявление и закрытие несоответствий, выявленных в ходе внутренних аудитов.	Руководитель группы по СМК
6	Организационные мероприятия по разработке и внедрению СМК	руководитель по СМК
	Составление плана разработки документов СМК	Руководитель по СМК

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
7	<p style="text-align: center;"><b>Управление документацией</b></p> <p>Разработка и внедрение документации СМК.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководства по качеству.(7.5.2);</li> <li>- Политики, целей и задач в области качества.</li> </ul>	<p>Руководитель по СМК, Руководитель группы по внедрению СМК</p> <p>Руководитель по СМК, Руководитель группы по внедрению СМК</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Управление документацией(7.5.3); •Порядок разработки Стандартов предприятия</b></p>	<p>Руководитель по СМК, Руководитель группы по внедрению СМК</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Управление записями.</b></p>	<p>Руководитель по СМК, Руководитель группы по внедрению СМК</p>
8	<p>Составить процедуру «Работа с клиентами» (Коммерческий процесс). Подготовить п. 8.2 РК - процессы, связанные с потребителем (8.2.1, 8.2.2, 8.2.3).</p> <p>Выстраивать работу, опираясь на полученные предписания, а именно внедрить:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Записи проведенных анализов и информации о клиенте.</li> <li>2. Индикаторы неудовлетворенности (жалобы или возвраты) клиентов.</li> </ol> <p>Составить п. 8.3 РК - «проектирование и разработка» (пп.8.3.1 - 8.3.7)</p>	<p>Руководитель группы по внедрению СМК</p> <p>Руководитель группы по внедрению СМК</p> <p>Руководитель группы по внедрению СМК</p>
9	<p style="text-align: center;"><b>Управление ресурсами.</b></p> <p>Составить таблицу компетентностей / взаимозаменяемости сотрудников.</p> <p>Составить п. 7.2. РК - общие положения о компетентности персонала.</p> <p>Составить п. 7.1 РК – обеспечение ресурсами (общие положения, принципы; приблизительно 5 строк).</p> <p>Компетентности, вовлеченность и обучение: составить п. 7.2. РК детализируя абзацы стандарта от а) до е).</p>	<p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p>

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
	<p>Завести папки по обучению / компетентностям сотрудников. Вложить в них аттестаты, дипломы, сертификаты (копии).</p> <p><b>Инфраструктура.</b> Составить п. 7.1.3 РК (5 –10строчек). Учесть требования, касающиеся безопасности клиентов, технического обслуживания оборудования, конференц-залов и т.п.</p> <p>Составить п. 7.4.1 РК – закупки (оценка, выбор, контроль поставщиков).</p> <p>Составить карты «проблемы поставщиков». Составить список компетентных поставщиков.</p>	Руководитель группы по СМК Руководитель группы по СМК Руководитель группы по СМК
9	<p>Составить информация для закупок. Составить верификация закупок.</p> <p>Составить собственность клиента: документы, предоставленные клиентом, использование SOFTWARE клиента, конфиденциальность. Указать в этом пункте требования, касающиеся конфиденциальности.</p>	Руководитель группы по СМК Руководитель группы по внедрению СМК
10	<p>Составить п. 8.5.1 РК. Для этого проследить (при помощи блок-схемы) ваш процесс производства или ваши процессы, если вы занимаетесь несколькими видами деятельности. В частности, обратить внимание на:</p> <p>Информационную поддержку по запуску продукции. Вовлеченность персонала. Планирование (сроки). Рабочие инструкции. Подготовка. Техническое обслуживание оборудования. Контроль (или самоконтроль).</p> <p>Составьте п. 8.5.2 РК – валидация производственных процессов (не применимо).</p> <p>Составить п. 8.5.3 РК - идентификация и прослеживаемость. Создать 2 подглавы и описать ваши действия в двух следующих областях: Идентификация: № дела. Прослеживаемость.</p>	Руководитель группы по СМК Руководитель группы по СМК
11	<p>Составить п. 8.5.6 РК - «Измерение и мониторинг продукции (услуг)». Верификация соответствия. Составить список сотрудников, ответственных за контроль продукции (услуг): начальный этап, процесс производства, конечный этап.</p>	Руководитель группы по СМК

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
	<p>Внедрить инструкции по контролю и записям.</p> <p>Составить документ об управлении оборудованием для мониторинга и измерений. Анкеты удовлетворенности клиентов могут рассматриваться как «прибор для измерения», при этом они должны периодически проверяться.</p>	<p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p>
12	<p>Составить процедуру «Управление несоответствующей продукцией».</p> <p>Составить процедуру «Корректирующие действия». Составить процедуру «Работа с жалобами клиентов».</p>	<p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p>
	<p>Составить п. 8.7 РК – управление несоответствующей продукцией.</p> <p>Составить п. 8.7.1 РК - корректирующие действия.</p> <p>Привлечь внимание сотрудников к необходимости сигнализировать о всяком несоответствии, чтобы иметь возможность применить корректирующие действия, т.к. это в интересах клиента, и предприятия.</p> <p>Привлечь внимание сотрудников к необходимости сигнализировать о всяком несоответствии, чтобы иметь возможность применить корректирующие действия, т.к. это в интересах клиента, и предприятия.</p>	<p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p>
13	<p>Составить п. 8.2.1 РК - удовлетворенность потребителей.</p> <p>Привлечь сотрудников к ведению записей по информации от клиентов. Добиваться понимания значения записи информации, исходящей от клиентов.</p> <p>Внедрить систему сбора информации от клиентов.</p> <p>Составить вопросник для измерения удовлетворенности клиентов.</p> <p>Составить сопроводительное письмо клиентам (с просьбой ответить на анкету).</p> <p>Внедрить в работу анкеты для клиентов.</p>	<p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p>
14	<p>Составить п. 9.1 РК - мониторинг и измерение процессов.</p> <p>Составить п. 9.1.3. РК – анализ данных.</p> <p>Внедрить анализ данных.</p>	<p>Руководитель группы по СМК</p> <p>Руководитель группы по СМК</p>

### Окончание таблицы 3.3

1	2	3
	Составить п. 10.3 РК - постоянное улучшение. Внедрить анализ данных.	Руководитель группы по СМК
15	Составить п. 9.3 РК - анализ со стороны высшего руководства.  Наведение порядка на предприятии, на рабочих местах. Внутренние проверки качества и документированных процедур.	Руководитель группы по СМК Руководитель по СМК
	Проведение внутреннего аудита СМК.	Руководитель по СМК
	Корректирующие мероприятия	Руководитель по СМК
16	Устранение выявленных в процессе внутреннего аудита несоответствий СМК.	Руководитель группы по СМК
	Проведение заседания Службы по качеству по рассмотрению результатов внутреннего аудита. Формирование материалов для Анализа со стороны руководства.	Руководитель группы по внедрению СМК

Таблица 3.2

## График выполнения работ по СМК

### Окончание таблица 3.2

### **3.2 Рекомендации для построения СМК по разделу стандарта «Управление документацией»**

#### **3.2.1 Управления документацией**

Предварительным этапом разработки СМК по разделу «Управление документацией» должно быть проведение общего анализа и оценки фактического состояния и актуальности всей используемой документации и данных, а также действующей системы документирования, документооборота, делопроизводства.

Должны быть собраны и систематизированы, в частности, следующие виды документов предприятия:

- положения о подразделениях, службах;
- должностные инструкции; - стандарты предприятия;
- производственные, технологические и другие инструкции;
- описания процессов, блок-схемы производства;
- конструкторская документация (перечень видов этих документов);
- технологическая документация (перечень видов этих документов);
- документы, регламентирующие методы контроля и испытаний продукции;
- документация на производственное и другое оборудование (перечень);
  - документация на средства измерений и испытаний, их метрологическое обеспечение (перечни);
  - программное обеспечение, базы данных, банки данных;
  - документы на персонал;
  - договорные документы;
  - внешние нормативные и законодательные документы;

- официально действующие планы, графики, программы (например, график ППР, план подготовки персонала, график поверок измерительных средств, план закупок сырья, план производства);
- рабочие списки например: список выпускаемой продукции, предоставляемых услуг, прайс-лист, остатки готовой продукции на складе, действующие контракты, закупаемые материалы и комплектующие, поставщики и субподрядчики, штатное расписание;
- журналы, регистрационные книги;
- формы, бланки, формуляры, отчетные.

По ходу разработки СМК в отношении документации необходимо выполнить следующее:

- Проверить состояние и полноту технологической и другой используемой (действующей) технической, рабочей, производственной документации составить ее описи (перечни).
- Собрать по одному экземпляру всех имеющихся на предприятии организационно-распорядительных документов (положений, инструкций, методик, СТП и т.п.) и составить их описание (составить перечень).
- Определить общую структуру документации СМК качеству, методические документы, планы, списки, протокольные документы).
- Составить систематизированный перечень всех видов документов, используемых на предприятии происхождения).
- Установить систему обозначения (кодирования) документов предприятия
- Обеспечить, чтобы все документы имели необходимые идентификационные признаки (например: название, обозначение, принадлежность, дата введения, номер редакции, номер страницы, общее количество листов).

- Составить список всех используемых внутри предприятия журналов регистрации, книг учета и т.п. с указанием ответственных за их ведение.
  - Собрать по одному экземпляру и составить список всех используемых на предприятии форм, бланков и др. протокольных документов (записей)
  - Создать фонд действующих государственных (действующих) стандартов, других нормативных документов и правовых актов, на соответствие которым выполняются работы, производится продукция, предоставляются услуги.
  - Обеспечить учет и контроль используемой на предприятии конструкторской, технической документации, а также нормативных документов (стандартов), их своевременную актуализацию, установить правила выдачи, хранения, внесения изменений.
  - Если имеется АСУП или, возможно, более простая компьютерная система учета, обработки и передачи информации и данных, связанных с производственной деятельностью, то необходимо дать ее пользовательское описание с указанием всех выполняемых функций и правами доступа, полномочий в отношении ввода и чтения данных.
  - Следует описать все данные и виды документов, оформляемых в электронном виде (компьютерные формы).
  - Предусмотреть и обеспечить защиту компьютерных данных (архивное копирование, антивирусные проверки).
  - Разработать комплект методик (процедур, инструкций) по управлению всеми видами документов, протоколов (записей) и электронных данных.

### **3.2.2 Управление записями**

Протокольный документ (запись) – документированная информация, представляющая объективное доказательство о проделанной работе или достигнутых результатах в отношении степени выполнения требований к качеству продукции или эффективности функционирования конкретных элементов СМК.

Протокольные документы (записи) – это регистрационные и отчетные документы, в которых зафиксированы данные: о результатах проверок качества продукции, материалов, процессов, о состоянии оборудования, измерительных средств, об оценке поставщиков и субподрядчиков, о квалификации персонала, о функционировании СМК, корректирующих мероприятиях, например:

- протоколы совещаний по качеству;
- заявки с требованием клиентов и согласованиями ответственных лиц документирование результата проверки договоров и их изменений протоколы проверок закупаемых материалов;
- данные контроля испытаний, проверок, оценок (всех видов);
- акты отладки технических процессов;
- документы об утверждениях;
- акты фиксации состояния;
- регистрационные документы;
- документы о состоянии оборудования и его обслуживании и ремонте свидетельства о проверках измерительных средств;
- протоколы обучения и подготовки персонала;
- свидетельства о квалификации;
- претензии, рекламации, отзывы о качестве продукции результаты аудитов системных и производственных процессов;
- отчеты о проведенных корректирующих мероприятиях;

- отчеты о расходах на качество;
- информация о поставщиках;
- отчеты об анализе статистических данных;
- отчеты о выполнении конкретных работ;

Типы записей, требуемые стандартом:

- Анализ со стороны руководства;
- Образование, подготовка, навыки и опыт;
- Результаты анализа вытекающие из анализа действия;
- Формирование входных данных для проектирования и разработки;
- Результаты анализа проекта и разработки и вытекающие действия;
- Результаты верификации проекта и разработки и любые необходимые действия;
- Результаты валидации проекта и разработки и любые необходимые действия;
- Результаты управления изменениями проекта и разработки и любые необходимые действия;
- Результаты оценки вытекающие действия;
- Валидация (подтверждение) тех процессов, результаты которых нельзя мониторингом или измерениями;
- Идентификация продукции, для которой требуется прослеживаемость;
- Утрата, повреждение собственности потребителя для использования;
- Эталоны (базисные калибровки или оборудования, для которого международных или национальных измерительных эталонов не существует;
- Валидация (подтверждение) предыдущих результатов измерений, при измерительного требованиям;
- Результаты калибровки и проверки измерительного оборудования;

- Результаты внутренних аудитов и последующие действия;
- Свидетельство соответствия продукции приемочным критериям с указанием лиц, разрешивших выпуск продукции;
- Характер несоответствия продукции предпринятые действия, включая разрешения на отклонения;
- Результаты корректирующих действий;
- Результаты предупреждающих действий.

### 3.3 Процессный подход

Чтобы организация действовала результативно и эффективно, она должна определить и управлять рядом связанных работ (деятельностей). Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях приобретения способности превращать входы в выходы, рассматривается как процесс. Часто выход одного процесса непосредственно формирует вход для следующего.

Применение внутри организации системы процессов совместно с идентификацией, взаимодействием и управлением этими процессами может быть названо процессным подходом.

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего (оперативного) управления, которое он предоставляет посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, а также их объединения и взаимодействия.

Управление бизнес процессами в компании начинается с разграничения процессов. На данном этапе нам важно обрисовать общее поле деятельности. Понять какие процессы существуют в компании и определить где заканчивается один, и начинается другой процесс. Первое что необходимо сделать, это создать карту основных бизнес процессов компании (рисунок 3.1).

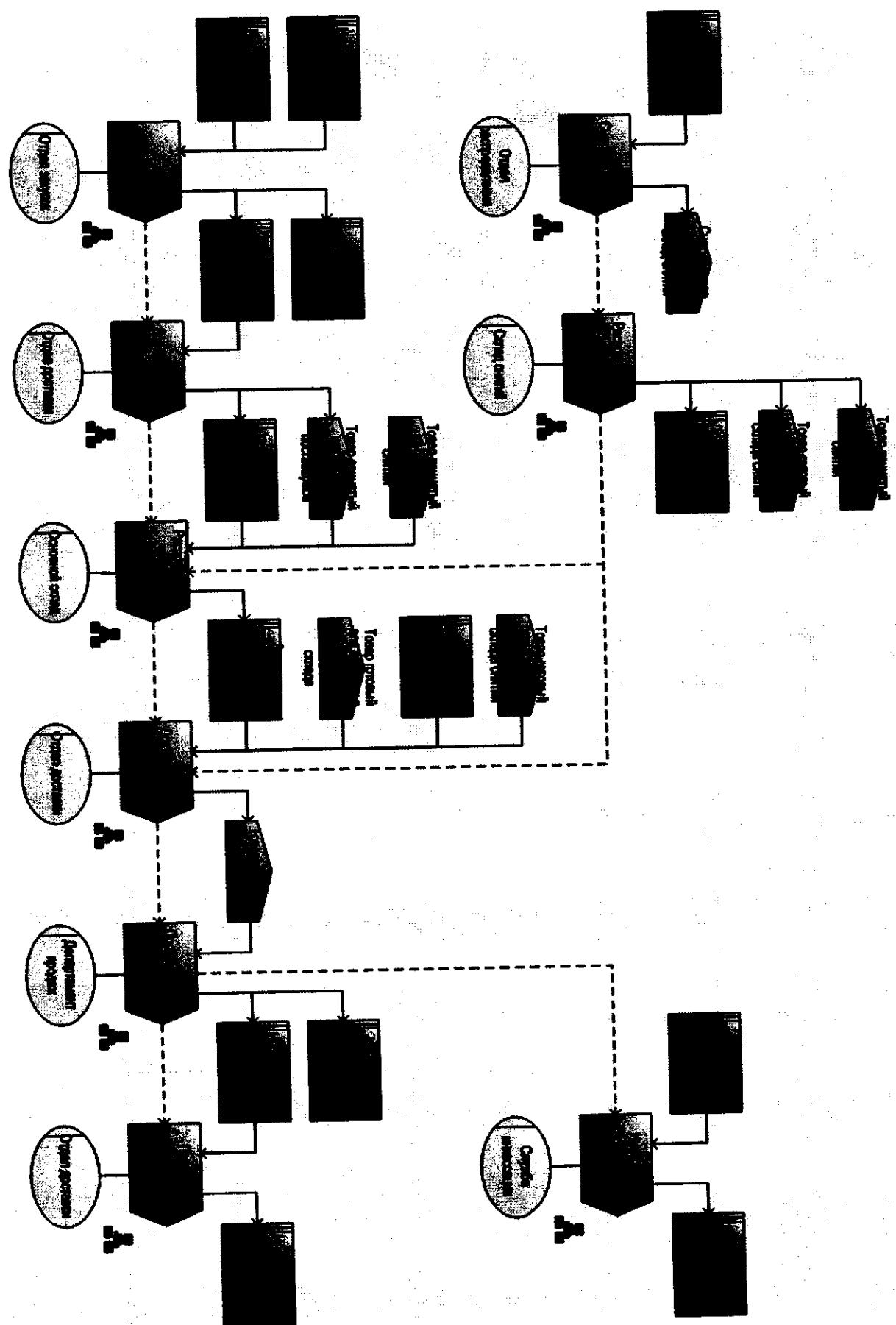


Рис. 3.1.- карта основных бизнес процессов компании

Первым из основных процессов является процесс закупки товара у поставщиков. Последовательность действий тоже опишем картой процессов на рисунке 3.2. Ответственный за этот процесс коммерческий директор.

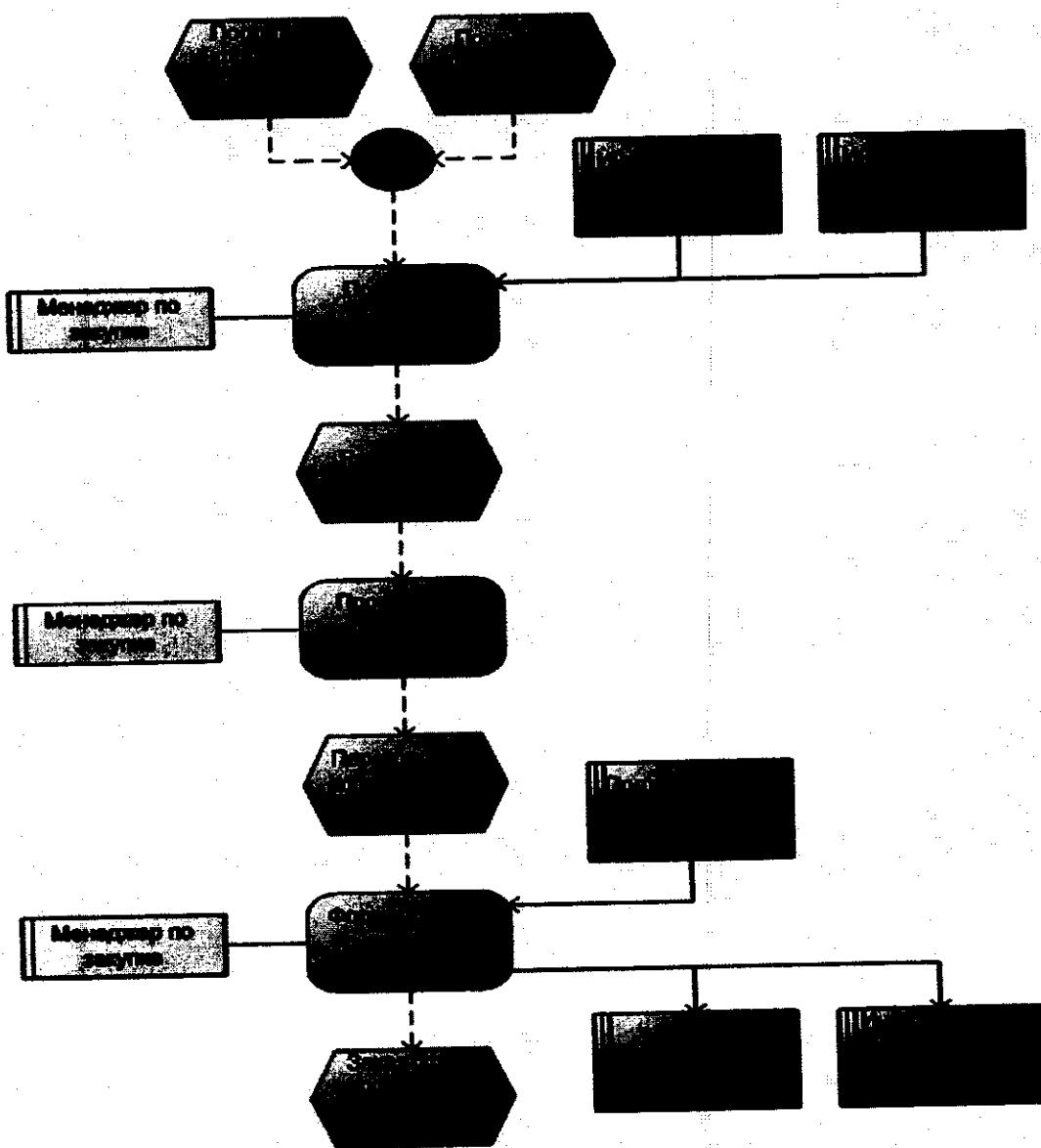


Рис. 3.2- Процессы описывающие закупку товара

Следующим из основных процессов является процесс доставки товара на склад. Ответственный за этот процесс директор по логистике.

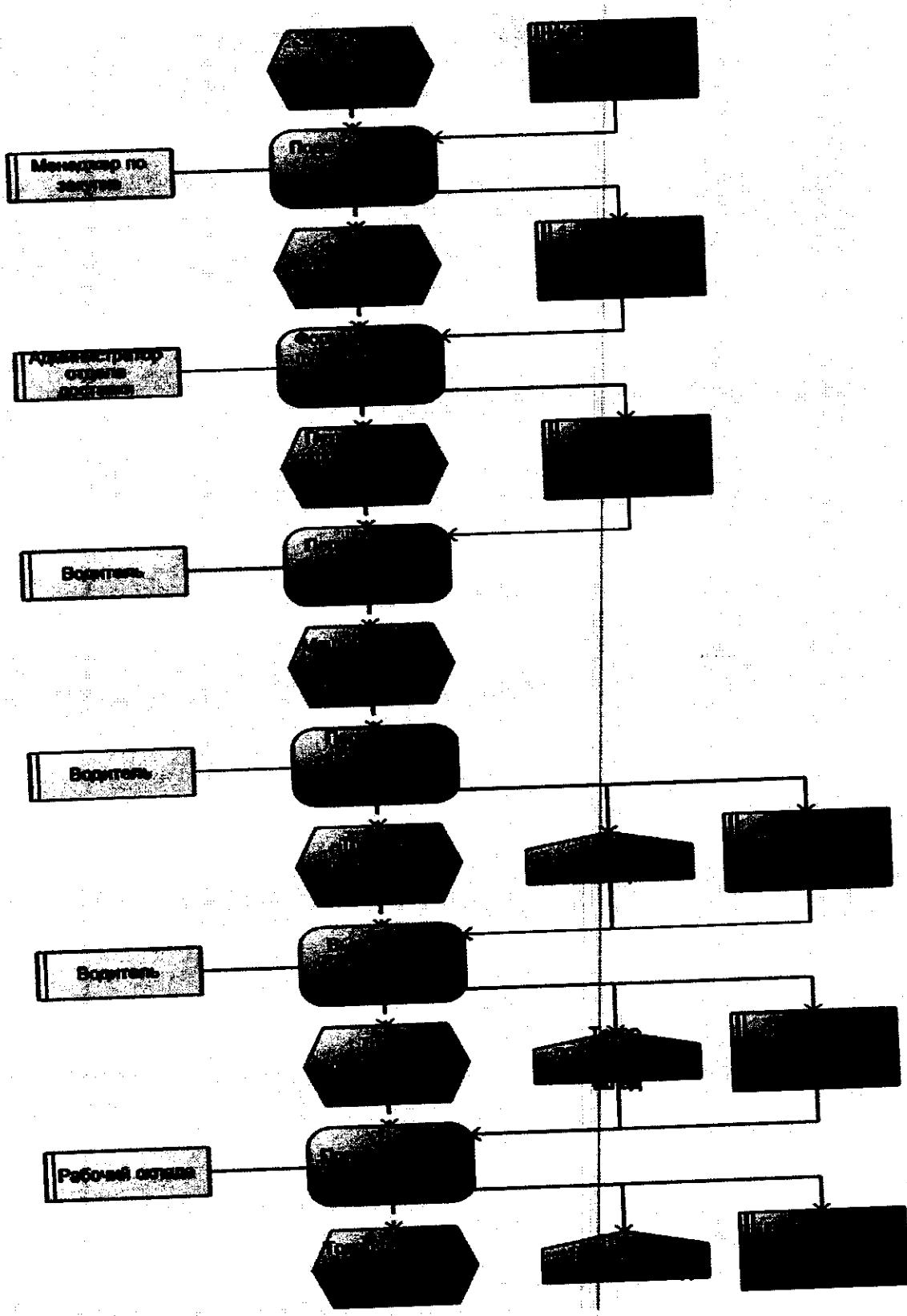


Рис.3.3- Описание процесса доставки товара на склад

Далее следует процесс распределения товара на складе. Этот процесс очень емкий, включает в себя очень много действий и

сопровождающих эти действия документов. Ответственный за этот процесс директор по логистики. Карту процесса можно посмотреть на рисунке 3.4 в разделе приложения.

Следующий процесс доставка товара в магазины и его карта на рисунке 3.5. Ответственный за этот процесс директор логистики.

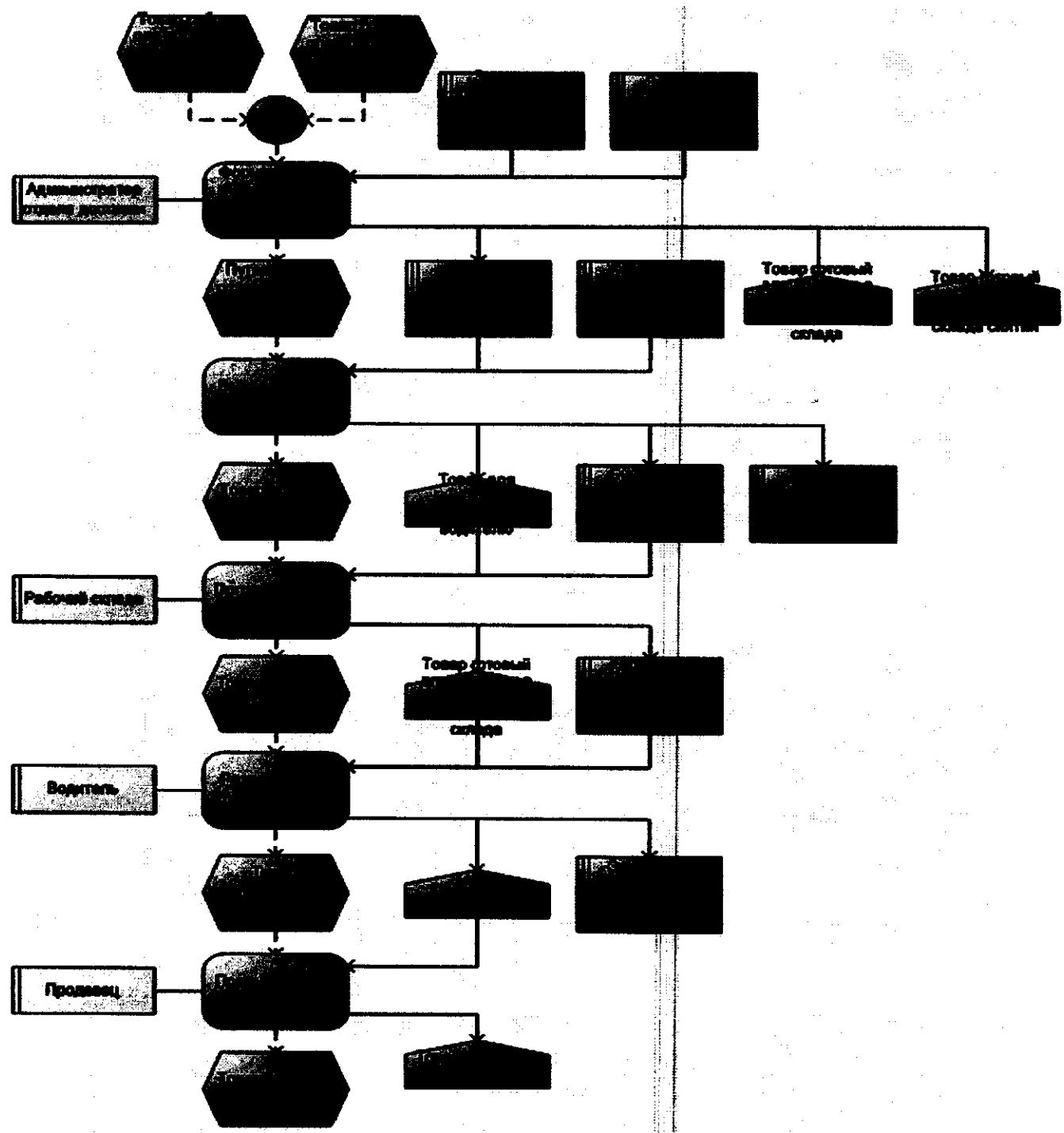


Рис.3.5.- Описания процесса доставки товара в магазины

Следующий основной процесс продажа товара в розницу. Ответственный коммерческий директор.

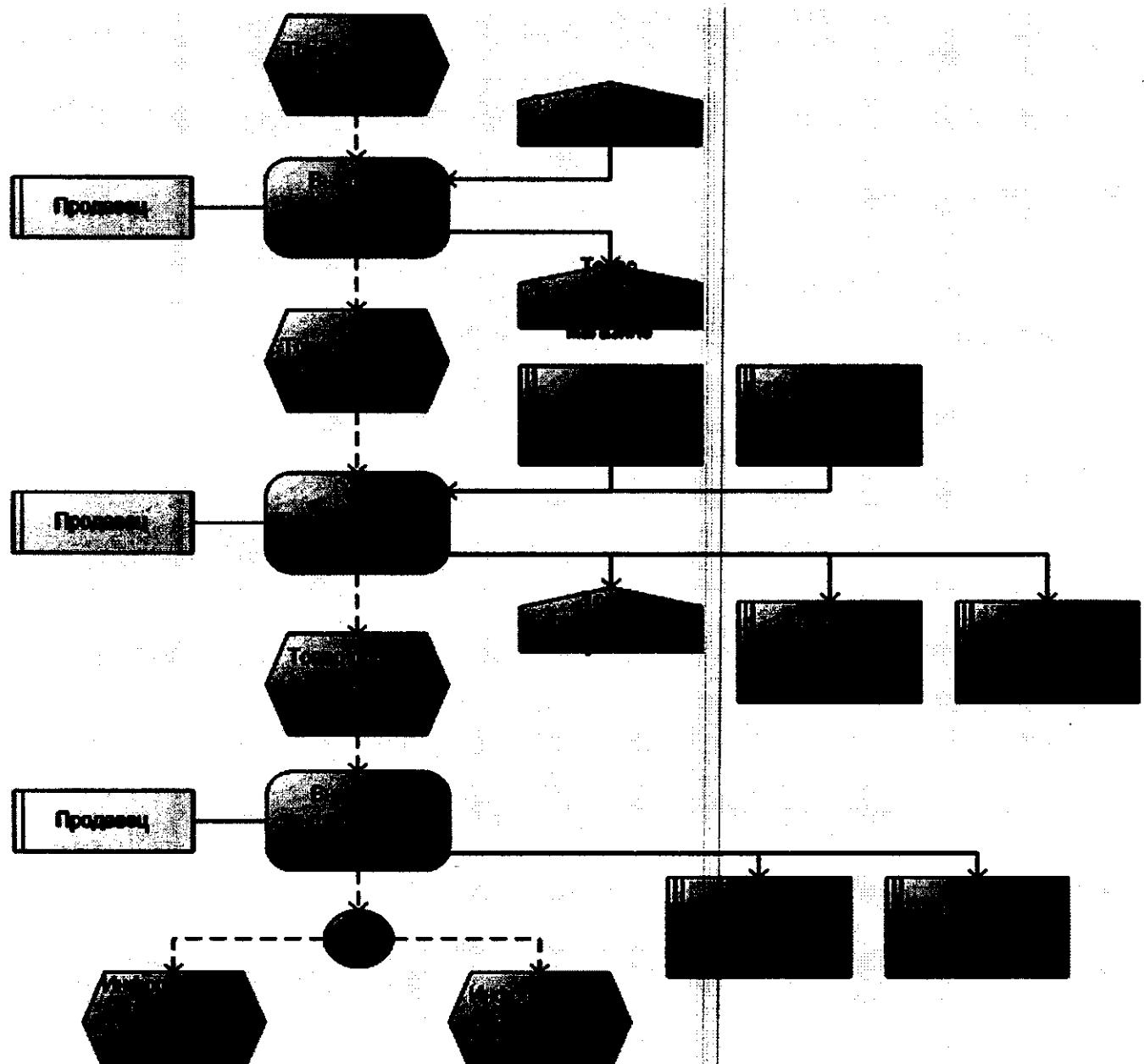


Рис.3.6- Описания процесса продажи товаров в магазинах

### **3.4. Мероприятия по улучшению СМК в «Водолей-Трейд».**

При проведении анализа организационной структуры и функциональной связи подразделений (п. 2.3) были выявлены недостатки:

1. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
2. Недостаточная ответственность при разработке решения, т.к. разработчики решения, в его реализации не участвуют;
3. Недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой);
4. Перегрузка сотрудников, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий;
5. Задержка поступления жизненно важной информации к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием из-за чрезмерно развитой иерархии.
6. Отсутствия идей для совершенствования СМК.

Для решения этих проблем можно предлагается организовывать собрания-планерки с периодичностью один раз в неделю, где будут обсуждаться проблемы компании разной степени важности, а так же каждое подразделение в лице представителя будет отчитываться о проделанной работе за прошедшую неделю. Так же на таких собраниях можно выносить вопросы, касающиеся развития компании в разных направлениях и выслушивать идеи персонала не только руководящего состава, но и среднего класса (заведующего склада, главного продавца).

Преимущество предложенного мероприятия:

1. вовлечение работников в процесс, формирование командного духа;
2. равная осведомленность всего персонала;

3. дисциплина персонала;
4. возможность для работника выделиться с помощью хорошего предложения, на пользу развития компании;
5. четкая поставка целей и задач;
6. сплочение коллектива;
7. мотивация персонала.
8. сбор идей работников по поводу улучшения работы предприятия, которые должны не только генерировать идеи, но и предлагать практические решения возникающих проблем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены основы функционирования системы менеджмента качества, понятие качества и подходы к его управлению.

Таким образом, для успешной деятельности предприятию необходимо придерживаться основных принципов управления качеством, которые освоены передовыми международными компаниями. Качество это совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять предполагаемые потребности потребителей. Высшее руководство предприятия должно во всех случаях принимать на себя ответственность за деятельность этого предприятия и за качество выпускаемой продукции и услуг. Улучшение качества, как правило, автоматически приводит к повышению производительности.

Соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9001 означает не только поднятие предприятия на новый, более качественный уровень, организации прозрачности и оптимизации всех процессов управления, но и значительное улучшение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, повышение результативности и эффективности предприятия.

В качестве практического исследования был проведен анализ системы менеджмента качества в торговой компании «Водолей-Трейд» за 2016, 2017, 2018 года. Проведена характеристика предприятия, его основных экономических показателей и описание проектной продукции.

К сожалению, в организации многие управленческие решения принимаются с учетом прошлого опыта, интуиции и т.д. Однако нельзя всецело полагаться на интуицию. Она бывает ошибочной даже у экспертов. К тому же не все догадки возникают из профессионального опыта. Стандарты ИСО рекомендуют опираться на точную, проверенную информацию и принимать решения и выполнение действий, основываясь на анализе фактов, с соблюдением баланса опыта и интуиции.

В ходе анализа системы менеджмента качества были проанализированы основные процессы, результаты внутренних и внешних аудитов, динамика продаж, система управления, функции основных отделов предприятия и их связь.

По результатам анализа СМК были сформулированы проблемы:

- отсутствие общей цели работников;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- отсутствие ясно выстроенной последовательности действий которые будут приводить к одному и тому же единственно верному результату;
- недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой);
- задержка поступления жизненно важной информации к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием из-за чрезмерно развитой иерархии.
- отсутствие руководства отвечающего за качество СМК;
- отсутствия идей для совершенствования СМК.
- отсутствие порядка в документах.

Эти проблемы сформулировали необходимые совершенствованию элементы системы менеджмента качества.

В третьей части диплома был сформирован план по внедрению СМК, выявлен список необходимых документов по ведению бизнеса. Описаны основные процессы деятельности компании. Мною предложено проводить совещание-планерки с помощью которых решится часть проблем.

Таким образом, предложенная программа позволит усовершенствовать систему менеджмента качества за счет привлечения внимания работников и их непосредственного участия в процессе совершенствования. Данная программа также позволит реализоваться

работникам, наладить деловой климат и понять важность участия в деятельности предприятия.

Можно сделать вывод, что совершенствование системы менеджмента качества является важным условием для поддержания высокой конкурентоспособности предприятия. Умение правильно анализировать конкурентную среду и усовершенствовать свои слабые стороны, позволяет компаниям быть более конкурентными по сравнению с другими, тем самым увеличивая свою прибыль.

В результате проведённого исследования, поставленная на начале работы цель разработать предложения по совершенствованию системы менеджмента качества была достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Международный стандарт ISO 9001 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании».
2. Международный стандарт ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования».
- 3 Афанасьев В.А. Техническое регулирование и управление качеством / В.А. Афанасьев, В.А. Лебедев, В.П. Монахова. – М.: Книжный дом Либроком, 2013 – 256 с.
- 4 Адлер Ю.П., Похловская Т.М., Шпер В.Л., Нестеренко П.А. Управление качеством. Часть 1: Семь простых методов: Учебное пособие для вузов / Ю.П. Адлер. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: МИСИС, 2012 – 302с.
- 5 Адлер Ю.П., Маслов Д.В. (ред.) и др. Форум Деминга: стратегия качества для России. // Коллективная монография. / Ю. П. Адлер, Д. В. Маслов, И.Г.  
Назарова [и др.] ; под общ. ред. Ю. П. Адлера, Д. В. Маслова. — Астрахань  
—Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», — 2016 — 256 с.
- 6 Астафьев В.Д. Управление качеством на основе использования международных стандартов ИСО серии 9001 и отечественных стандартов – ГОСТов.// Москва: Лаборатория книги, 2014 – 107 с.
- 7 Ахмин А.М. Основы управления качеством продукции: Учеб. пособие / А.М. Ахмин Д.П. Гасюк. – Издательство Союз, 2017 – 192с.
- 8 Василевская, И.В. Управление качеством: Учебное пособие/ И.В. Василевская. – М.: ИЦ РИОР, 2015 – 112 с.
- 9 Губарев А. В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2013 – 132 с.

10 Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М. Литагент «Альпина». – 2014 – 235с.

11 Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для

руководителей предприятий, банков, риск – менеджеров / В.А. Москвин. –

М.: Финансы и статистика, 2014 – 384с.

12 Подлипаев Л. Д. Маркетинг и менеджмент качества торгового предприятия / Л.Д. Подлипаев. – М.: Гелиос АРВ, 2013 – 264 с.

13 Шарипов С.В. Система менеджмента качества: разработка и внедрение на основе международного стандарта ISO 9001/С.В. Шарипов, Ю.В. Толстова. – СПб.: Питер, 2014 – 189 с.

14 Ястребов А.З. Система менеджмента качества – основа менеджмента

предприятия / А.З. Ястребов // Стандарты и качество. – 2012 – N 2 – 112с.

Таблица 3.2

## Цепочка создания ценностей.

Инфраструктура	Поддержка продаж со стороны высшего руководства; Внешний вид помещений ориентированный на поддержание определенного имиджа компании; Информационные системы для высшего руководства; Офис на одной территории с магазином и складами.						
Управление	Высококвалифицированный персонал; Стабильная политика в отношении персонала; Программы повышения комфортиности условий работы персонала; Стимулирование работы торгового персонала, ориентированное на удержание лучших сотрудников; Развитие карьеры внутри фирмы; Обучение персонала; Аттестация персонала; Организация культурной программы и выездных поездок.						
Поддерживающие виды деятельности							
Материально-техническое обеспечение.	Первоклассное оборудование погрузочно-разгрузочных работ и сортировки; Патентованное оборудование на складе; Проектирование и стандартизация технологического процесса на складе; Имеет собственную железнодорожную ветку; Цена ниже чем у конкурентов за счет закупки товара в большими партиями у производителей; Инженерная поддержка приложений; Высокий уровень исследования средств массовой информации; Изучение спроса и покупательской способности; Выкладка товара в торговом зале; Создание максимальных удобств для покупателя; Особый, индивидуальный подход к клиенту; Отслеживание всего пути товара в программе 1с. Высококачественные запасные части.	Техника адаптирована к выполнению соответствующих функций в торговой деятельности; использование расчетно-кассовых механизмов, включая электронно-вычислительную технику; оборудованный выставочный зал; наиболее эффективное расположение рекламы; позиционирование и имидж магазина; удачное расположения складов; формирование оптимального ассортимента; выбор надежного поставщика, который не принесет ущерба продукции при транспортировке; высококачественные запасные части; обеспечении расходными материалами для монтажа.	Аккуратное обращения с товаром, исключающее порчу; Разгрузка транспортного средства; Прием товара по количеству и качеству; Сбор перемещений; Своевременное обеспечение товаром торговые залы; Хранение товара; Закупка товара; Выдача товара покупателям.	Высококачественная работа персонала и распределения сфер ответственности между торговыми работниками; Программа лояльности; Продажи B2B и B2C; Установление контакта с покупателями; Консультирование	Качественная работа персонала и распределения ответственности сфер ответственности между торговыми работниками; быстрая и своевременная доставка; погрузки и разгрузки без ущерба продукции.	Взаимовыгодные отношения с поставщиками; Монтаж; Подключение, ремонт и сервисное обслуживание любой сантехники или отопительного оборудования.	Прием предварительных заказов; Интернет-магазин; Дизайн; проектирование; Монтаж; Подключение, ремонт и сервисное обслуживание любой сантехники или отопительного оборудования.
Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Маркетинг	Продажа	Внешняя логистика	Обслуживание		

Прибыль

Прибыль

## ПРИЛОЖЕНИЯ 3

### ТРЕБОВАНИЯ К ВНЕШНЕМУ ВИДУ ПРОДАВЦА В МАГАЗИНЕ «ВОДОЛЕЙ»

**Помните!** Ваш внешний вид это:

- первое, что располагает к общению с Вами или, напротив, препятствует ему
- позволяет формировать благоприятные отношения с покупателем и коллегами
- внешний вид продавца не должен отвлекать внимание покупателя от товара

#### 1. Внешний вид продавца должен быть аккуратным и опрятным.

- макияж – неброский, аккуратный; следует использовать естественные натуральные цвета;
- прическа – волосы чистые, расчесанные и аккуратно уложенные в прическу, имеющую естественный вид; можно использовать декоративную заколку.
- маникюр – руки чистые, ухоженные; маникюр неброский, эстетически красивый, длина ногтей средняя; ногти обязательно покрываются лаком светлого или нейтрального тона.
- парфюм - запах тонкий, приятный; вся остальная используемая косметика должна быть без запахов;
- очки выбирать с оправой классической формы со светлыми линзами;
- продавцы обязаны следить за свежестью своего дыхания, при необходимости использовать средства личной гигиены для полости рта.

#### 2. Обязательно наличие на груди продавца «бейджа», видимого покупателям.

#### 3. Продавец на работе должен переобуваться в смennую обувь.

Обувь должна быть аккуратной, чистой, удобной. Обувь должна быть с закрытым носом и подходить по цвету под форменную одежду.

#### 4. Продавец обязан находиться в форменной одежде.

Форменная одежда продавца должна быть надлежащего вида: чистой, аккуратной, выглаженной.

#### 5. Продавец обязан использовать только украшения, имеющиеся в ассортименте компании «». Украшения должны подбираться к форменной одежде. В выборе украшений недопустимо использовать разные стили и металлы одновременно. Рекомендуется носить не более двух – трех колец, одни серьги и одно шейное украшение. Часы должны быть простой, элегантной формы. Пирсинг не должен привлекать к себе внимания.

**Запрещается:**

- находиться в одежде не соответствующей форменному стилю магазина (*за исключением периода адаптации работника в организации*),
- надевать форменную одежду в нерабочее время,
- носить бижутерию,
- иметь ярко накрашенные ногти, яркий макияж;
- использовать сладкие и резкие запахи духов и дезодорантов;
- находиться в сланцах, шлепках;
- находится в платках, косынках, головных уборах,
- при окрашивании волос использовать слишком яркие тона,
- иметь драгоценные камни на зубах.

## ПРИЛОЖЕНИЯ 4

## БАЛАНС

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 20 18 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 17 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 16 г. <sup>5</sup>
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310		2150	2150	2150
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		0 <sup>7</sup>	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340				
Добавочный капитал (без переоценки)	1350				
Резервный капитал	1360				
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370		16397	14557	12799
Итого по разделу III	1300		18547	16707	14949
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1410		10108	11585	11855
Отложенные налоговые обязательства	1420				
Оценочные обязательства	1430				
Прочие обязательства	1450				
Итого по разделу IV	1400		10108	11585	11855
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1510		8418	4268	3948
Кредиторская задолженность	1520		14765	13919	11014
Доходы будущих периодов	1530				
Оценочные обязательства	1540				
Прочие обязательства	1550				
Итого по разделу V	1500		23183	18187	14962
<b>БАЛАНС</b>	1700		51838	46479	41766

**Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2017 г.**

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)

Организация ООО "Водолей" по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика  ИНН  
Вид экономической деятельности оптовая и розничная торговля по ОКВЭД  
Организационно-правовая форма / форма собственности общество с ограниченной ответственностью/ частная по ОКОПФ/ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ  
Местонахождение (адрес) \_\_\_\_\_

Коды		
0710001		
31	12	2017
65	16	
		384

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 20 17 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 16 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 15 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРТОНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	13181	11557	11940
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170	677	126	
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	13858	11683	11940
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	25378	23581	21500
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3903	3820	3415
	Дебиторская задолженность	1230	2311	1734	1620
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1029	948	740
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	32621	30083	27275
	<b>БАЛАНС</b>	1600	46479	41766	39215

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 20 17 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 16 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 15 г. <sup>5</sup>
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310		2150	2150	2150
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340				
Добавочный капитал (без переоценки)	1350				
Резервный капитал	1360				
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370		14557	12799	11643
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>		<b>16707</b>	<b>14949</b>	<b>13793</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1410		11585	11855	12015
Отложенные налоговые обязательства	1420				
Оценочные обязательства	1430				
Прочие обязательства	1450				
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>		<b>11585</b>	<b>11855</b>	<b>12015</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1510		4268	3948	5217
Кредиторская задолженность	1520		13919	11014	8190
Доходы будущих периодов	1530				
Оценочные обязательства	1540				
Прочие обязательства	1550				
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>		<b>18187</b>	<b>14962</b>	<b>13407</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>		<b>46479</b>	<b>41766</b>	<b>39215</b>

**Отчет о финансовых результатах**  
за год 20'18 г.

Организация ООО "Водолей" Форма по ОКУД 0710002  
 Идентификационный номер налогоплательщика по ОКПО 31 12 2018  
 Вид экономической деятельности оптовая и розничная торговля по ОКВЭД  
общество с ограниченной ответственностью/частная по ОКОПФ/ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ 65 16  
384

Коды		
31	12	2018
65	16	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год 20 18 г. <sup>3</sup>	За год 20 17 г. <sup>4</sup>
Выручка <sup>5</sup>	2110	76923	73074	
Себестоимость продаж	2120	(56689)	(55609)	
Валовая прибыль (убыток)	2100	20234	17465	
Коммерческие расходы	2210	(1208)	(1497)	
Управленческие расходы	2220	()	()	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	19026	15968	
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320	8	9	
Проценты к уплате	2330	(843)	(630)	
Прочие доходы	2340	81	90	
Прочие расходы	2350	(150)	(81)	
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	18122	15356	
Текущий налог на прибыль	2410	(3637)	(3068)	
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	14485	12288	

**Отчет о финансовых результатах**  
за год 20'16 г.

Организация ООО "Водолей"  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид экономической  
 деятельности оптовая и розничная торговля  
 Организационно-правовая форма / форма собственности  
общество с ограниченной ответственностью/частная  
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД  
 Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИИН

по ОКВЭД

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2016
65	16	
		384

Поясне- ния <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 20 год 16 г. <sup>3</sup>	За 20 год 15 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	73074	61808
	Себестоимость продаж	2120	(55609)	(47615)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	17465	14193
	Коммерческие расходы	2210	(1497)	(1540)
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	15968	12653
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	9	15
	Проценты к уплате	2330	(630)	(418)
	Прочие доходы	2340	90	64
	Прочие расходы	2350	(81)	(25)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	15356	12289
	Текущий налог на прибыль	2410	(3068)	(2440)
	в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	12288	9849

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу  
студента (ки) Сидорова Виктория Игоревна  
Ф.И.О.  
группы 22414 кафедры Менеджмента  
полное наименование кафедры  
специальности (направления) 38.03.02  
полное наименование специальности (направления)  
на тему Совершенствование элементов СМК  
в торговой компании ООО "Водолей-Грейд"  
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_ страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы актуально

2. Логическая последовательность Выполнена в логической  
последовательности

3. Положительные стороны работы Методика, анализ,  
классификация, предложенная

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы  
аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников проработки

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций хорошее

7. Недостатки работы

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику пробедение  
планерок

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Сидорова Виктория  
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации бакалавр менеджмента  
Рецензент Консультант директора Сибирского УБК  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы  
«24» 06 2019 г.



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ  
на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Сидоровой Виктории Игоревне  
Ф.И.О.

группы 22ЧМ кафедры менеджмента  
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 менеджмент  
полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование механизмов системы менедж-  
мента качества торговли компании АО "Родолей Групп"  
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит  
пояснительную записку на \_\_\_\_\_ страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Актуальность темы обу-  
словлена тем, что в торговых организациях  
требуют улучшения механизма системы менед-  
жмента качества в условиях жесткой конкуренции  
2. Логическая последовательность Работа построена посеко-  
вательно, каждое рабочее положение взаимо-  
связано.

3. Положительные стороны работы В работе разработаны и  
схематически представлена описание биз-  
нес-процессов для АО "Родолей - Групп"

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Работа в  
рабочем аргументирована и конкретна

5. Полнота проработки литературных источников Работа включает  
основе литературных источников

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Работа одни-  
мина в соответствии с требованиями Закона, предъявленными

## Методичка к текущему документу

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

Студентка Аидорова В. зарекомендовала себя  
самостоятельной, успешной и целевой, настойчивой  
личностью в решении поставленных задач.

8. Недостатки работы В недостатках работы можно  
отметить недостаточную отработанность опыта  
внедрения инструментов совершенствования  
документов штатного менеджмента колесных

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы Студенткой Аидоровой В.  
освоены в полной мере компетенции, требующие  
для ВО З.8.03.02 менеджмента

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Фадеева Екатерина  
Владимировна, канд. тех. наук, доцент, доцент каф. менедж.  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность  
«20» 06 2019 г. Фадеева  
подпись руководителя

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна [tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702  
Проверяющий: Розова Татьяна ([tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702)  
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»: <http://users.antiplagiat.ru>

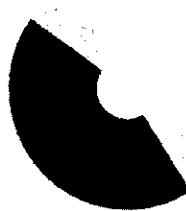
## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 46  
Начало загрузки: 26.06.2019 05:31:05  
Длительность загрузки: 00:00:08  
Имя исходного файла: ВКР Сидорова В.И  
Размер текста: 2504 кБ  
Символов в тексте: 192712  
Слов в тексте: 22025  
Число предложений: 1409

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 26.06.2019 05:31:14  
Длительность проверки: 00:00:03  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
43,7%	0%	56,3%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированию, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общепотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	6,72%	Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответсв...	<a href="https://e-koncept.ru">https://e-koncept.ru</a>	27 Авг 2017	Модуль поиска Интернет
[02]	5,5%	Совершенствование системы менеджмента качества ООО «АЙПласт»	<a href="http://samzan.ru">http://samzan.ru</a>	05 Янв 2017	Модуль поиска Интернет
[03]	5,59%	не указано	<a href="http://uchebalegko.ru">http://uchebalegko.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17

Еще заимствований: 25,88%