

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт Электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Внедрение системы менеджмента качества на основе требований ISO 9001 в организации

УДК 658.562

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Ленский С.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Е.В.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт Электронного обучения
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.
 «__» _____ 2017

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2B1	Ленскому Станиславу Валерьевичу

Тема работы:

Внедрение системы менеджмента качества на основе требований ISO 9001 в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования ООО «Спар-Томск» Вид предоставления услуг - торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах. Предметом исследования - процессы системы менеджмента качества. Исходные данные: внутренняя документация и отчеты внутреннего аудита о работе СМК, аналитические статьи.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Основные понятия в области качества и менеджмента качества, особенности построения СМК на основе ISO 9001:2015, система менеджмента качества в торговых организациях, общая характеристика предприятия ООО «Спар-Томск», характеристика существующей системы менеджмента качества на предприятии, выводы и рекомендации по внедрению

	СМК, разработка плана-графика, совершенствование СМК, документирование СМК, смета затрат по внедрению СМК, социальная ответственность предприятия.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблица 1 - Экономические показатели ООО «Спар-Томск» Таблица 2- Анализ действующей СМК Таблица 3 - План совершенствование СМК Таблица 4 - Программа обучения персонала Таблица 5 - Матрица распределения ответственности и полномочий Таблица 6 – Матрица распределения ответственности процесса «заказ товара» Таблица 7 - Мониторинг и измерение процесса «Заказ товара» Таблица 8 - Смета затрат по внедрению СМК Рисунок 1 - Система управления качеством Рисунок 2 - Структуры настоящего стандарта в соответствии с циклом PDCA Рисунок 3 - Организационная структура организации Рисунок 4 - Организационная структура универсама "Абрикос" ул. Киевская 109/1 Рисунок 5- Соответствие действующей СМК стандарту ИСО 9001 Рисунок 6 - Модель процессов предоставления услуг в универсаме «Абрикос» Рисунок 7 – Условные обозначения в схеме проведения внутренних аудитов. Рисунок 8 - Схема проведения внутренних аудитов Рисунок 9 – Модель процесса «Заказ»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику				
Задание выдал руководитель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Екатерина Валентиновна	к.ф.н.		
Задание принял к исполнению студент:				
Группа	ФИО	Подпись	Дата	
3-3А2Б1	Ленский Станислав Валерьевич			

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 9 рисунков, 8 таблиц, 21 использованный источник, 2 приложения.

Ключевые слова: система менеджмента качества, цикл PDCA, стандарт качества ISO 9001:2015, постоянное улучшение, ООО «Спар-Томск».

Объект исследования – система менеджмента качества ООО «Спар-Томск».

Цель работы – разработка мероприятий по внедрению системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2015 на предприятие ООО «Спар-Томск».

В процессе работы проводилось: исследование теоретических аспектов и особенностей системы менеджмента в розничной торговле, анализ системы менеджмента качества ООО «Спар-Томск», определение базовых проблем в реализации внедрения системы менеджмента качества, поиск направлений и инструментов для их решения.

Приведенные в работе данные по результатам анализа свидетельствуют о существовании недостатков в системе менеджмента качества в ООО «Спар-Томск».

В результате исследования были предложены мероприятия, применимые не только для устранения недостатков, но и для повышения эффективности менеджмента ООО «Спар-Томск».

Мероприятия в области улучшения существующей в организации интегрированной системы менеджмента постепенно внедряются на практике.

Внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда, роста прибыли и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

система менеджмента качества: - совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством;

стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования.
- устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые направлены на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителей;

цикл PDCA - циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством (plan-do-check-act);

аудит (проверка) - систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев.

В работе использованы следующие обозначения и сокращения:

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

СМК – система менеджмента качества;

ISO – International Organization for Standardization, Международная организация по стандартизации;

В работе использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества.

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические основы построения системы менеджмента качества в организации на основе стандарта ISO 9001:2015	10
1.1 Основные понятия в области качества и менеджмента качества	10
1.1 Особенности построения СМК на основе ISO 9001:2015.....	17
1.2 Система менеджмента качества в торговых организациях.....	32
2 Анализ системы менеджмента качества на основе стандарта ИСО 9001 на предприятии ООО «Спар-Томск»	36
2.1 Общая характеристика предприятия.....	36
2.2 Характеристика существующей системы менеджмента качества на предприятии.....	41
2.3 Выводы и рекомендации по внедрению СМК	47
4 Социальная ответственность	51
Заключение	59
Список использованных источников	61
ПРИЛОЖЕНИЕ А	63
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	64

Введение

Уже несколько десятилетий во всем мире большое значение придается качеству продукции. Высокое качество продукции стало главным условием успеха фирм в конкурентной борьбе на рынке.

В условиях рыночных отношений успех фирмы зависит от степени удовлетворения ею требований покупателей. Только в этом случае фирма будет иметь устойчивый спрос на свою продукцию и получать прибыль. А степень удовлетворения требований потребителей соответствующей продукцией определяется её качеством. Качество продукции является главным фактором её конкурентоспособности. И хотя, кроме качества, в конкурентоспособность входят цена, сроки поставки, техническое совершенство, гарантии, сервисное обслуживание и ряд других слагаемых, качество составляет 70% весомости всех показателей конкурентоспособности. В конечном итоге, именно качеству отдают предпочтение покупатели и заказчики при выборе продукции.

Учитывая сложный, многоаспектный характер понятия «качество продукции» и постоянно меняющиеся требования потребителей к нему, перед фирмами - изготовителями встаёт задача обеспечения требуемого качества и управления им на всем протяжении жизненного цикла продукции, а это требует наличия соответствующих знаний в области управления качеством и подготовленных в этой области специалистов.

Мощный импульс к приобретению знаний в области качества и к созданию на предприятиях систем управления качеством был дан принятием в 1987 г. международных стандартов ИСО серии 9000, описывающих модели управления качеством для предприятий, организаций и учреждений любой сферы деятельности. Универсальный характер указанных стандартов и описанных в них систем качества требует глубоких знаний теории и методов управления предприятием через качество. Разработать, внедрить и обеспечить эффективное функционирование системы качества можно только

при наличии на фирме профессионально подготовленных специалистов по качеству - инженеров и менеджеров.

В настоящее время внедрение систем качества на основе международных стандартов становится насущной необходимостью. Наличие систем качества требуют и заказчики (потребители), и государственные органы, рассматривающие их как гарантию получения высококачественной, безопасной продукции. Изготовители также заинтересованы в создании у себя систем качества, позволяющих им совершенствовать производство, повышать эффективность своей деятельности и к тому же получить дополнительные преимущества на рынке.

Целью бакалаврской работы является внедрение системы менеджмента качества в ООО «Спар-Томск».

Поставленная цель потребовала решения следующих задач:

- изучить теоретические основы построения системы менеджмента качества в организации на основе стандарта ISO 9001:2015;
- рассмотреть, как осуществляется функционирование системы менеджмента качества на предприятии ООО «Спар-Томск»;
- представить результаты анализа, предложить мероприятия по внедрению системы менеджмента качества.

Объектом исследования является ООО «Спар-Томск».

Предметом исследования являются процессы системы менеджмента качества и их внедрение в соответствие со стандартом ГОСТ ИСО 9001-2015.

Практическая новизна и значимость результатов работы заключается в разработке практических рекомендаций по внедрению СМК в компании розничной торговли, а именно в ООО «Спар-Томск».

Результаты работы и отдельные предложения рассматриваются руководством компании для дальнейшего внедрения.

1 Теоретические основы построения системы менеджмента качества в организации на основе стандарта ISO 9001:2015

1.1 Основные понятия в области качества и менеджмента качества

Стремление к качественному продукту сохраняется долгое время - вероятно, пока торговля существовала. Мастер или продавец в традиционной форме хотели, чтобы их продукт лучше соответствовал требованиям, так, они могли минимизировать дорогостоящую переделку и гарантировать удовлетворение потребности покупателя. В доиндустриальных обществах производство, как правило, проводилось человеком, ответственным за весь цикл производства конечного продукта или обслуживания, таким образом обучение был безусловно наиболее распространенный способ гарантировать качество.

С формированием фабрик и увеличивающейся автоматизацией, для рабочих требовалась более низкая квалификация. Отношения поставщик - потребитель были потеряны и с ним гордость мастеров, связанным с квалифицированным трудом. Это стало самоподдерживающимся циклом; чем меньше фабричных рабочих мест требовало навыков традиционных мастеров, тем больше они привлекли людей низкой квалификации. Для решения проблемы качества были наняты инспектора, которые проверяли продукцию и решали, соответствует ли продукт требованиям.

Таким образом, ответственность за качество работы отделена от рабочего и возложена на отдел качества, который нанимал инспекторов. Рабочему платят сумму произведенного продукта и, поэтому, основная цель производственного процесса состоит в том, чтобы произвести объем продукта, требуемого качества. Инспектор становится барьером между производственной деятельностью и клиентом - это операция, которая гарантирует, что клиент получает качественный продукт.

Это была работа Фредерика Тейлора в начале 1900-х, который узаконил использование инспекторов, чтобы гарантировать соответствующее качество готового изделия. Он стал известным как отец так называемого научного менеджмента; его акцент был на производительности работы, трудовой эффективности и введении исследования работы. Можно утверждать, что он удовлетворил потребности своего времени. Процесс, который Тейлор описал в своих трудах, «Сделать – Проверить - Поставить», возможно, доминирующий подход к поставке качественных продуктов в мире.

Многие ученые начали видеть, что научный менеджмент и связанные подходы дегуманизировали место работы; рабочим не платили, чтобы думать, они должны точно выполнять инструкции. Через некоторое время рабочие бросили любую попытку исправить вещи, которые были неправильными в производственной деятельности и начали разъединять себя с успехом организации. Кроме того, человеческий фактор не позволял на 100% исключить ошибки. Неизбежно, что инспекционный процесс мог привести к тому, что некачественная продукция будет доставлена покупателю, и наоборот качественная продукция – забракована. Ключевой вопрос - то, что контроль происходит после того, как дефектный продукт сделан. В лучшем случае дефектный продукт не послан клиенту.

Уже в 1920-х, Уолтер Шухарт, американский статистик, который работал на Bell Telephone Company, оказался замешанным в производство миллионов телефонных реле, и он понял, что контроль после производства не гарантирует качество. Он разработал способ, как производственный процесс может быть проверен таким способом, чтобы предотвратить несоответствующие производственные процессы, и в 1924 он изобрел диаграмму контроля. В 1931 он издал первую в мире книгу по контролю качества «Экономическое управление качеством промышленной продукции». Его работа формирует основы на все обучения статистическому управлению процессом сегодня.

Доктор Уильям Эдвардс Деминг был студентом Уолтера Шухарта, и он провел свои первые годы как Государственный служащий, главным образом в Министерстве сельского хозяйства и Бюро переписи. После Второй мировой войны американское правительство играло значительную роль в восстановлении японской промышленности, и Деминг был приглашен применить свое статистическое знание к японской ситуации. Он учил их применять статистический метод и подход команды к повышению качества, которое помогло преобразовать промышленность Японии в число ведущих в мире.

Позже, и также из Америки, пришел к выдающемуся положению Филипп Кросби. Он является одним из ведущих в мире консультантом по вопросам повышения качества. Четыре его заповеди культурного взлета предприятия как бы подводят черту под тридцатилетним периодом развития науки о качестве:

- 1) качество — это соответствие требованиям;
- 2) основной принцип достижения качества — предупреждение;
- 3) нуль дефектов — стандарт предприятия;
- 4) масштаб качества — затраты, связанные с невыполнением требований.

В первые стандарты менеджмента качеством были изложены в MIL-Q-9858 в 1959, который был описанием качественных требований для военных подрядчиков в США.

В то время как MIL-Q-9858 использовался для военных контрактов, частная промышленность развивало процессы для качественного управления. BS 5179 (выпущенный в 1974) был среди первых стандартов управления качеством, и является предшественником ISO 9001. Хотя BS 5179 дал представление о качественных системах, это на самом деле не обеспечивало спецификацию для системы менеджмента качеством (СМК). Это вынудило многие организации разрабатывать свои собственные системы, используя BS

5179 как инструкцию, но это привело к трудностям при предоставлении клиентам и деловым партнерам соответствующих гарантий.

BS 5750 был первым стандартом, который описывал фактический СМК, который вызвал достаточно интереса, что Международная организация по стандартизации сделала на его основе ISO 9001:1987. Это с тех пор стандарт обновлялся несколько раз, в 1994, 2000, 2008 и 2015.

К 2000 было 457 834 удостоверений ISO 9001 во всем мире, которые выросли до 1,118,510 к 2010. По состоянию на 2014 замедлился рост, но он остается безусловно наиболее широко принятым стандартом системы управления ISO.

Стандарты ISO 9001 традиционно популярны в Европе и Японии, но в последние годы страны БРИК вложили капитал в соответствие требованиям спецификации, теперь Российская Федерация, Индия и Китай оказались в десятке лучших. [14]

Качество - совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям. [16]

Качество является стратегической целью, устанавливающейся для выполнения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон.

Система менеджмента качеством является системой управления, позволяющей организации выполнить свою цель и миссию.

Соответствие, пригодность и эффективность системы управления оценены по тому, как хорошо система позволяет организации достигнуть своих целей, работать эффективно и выполнить свою цель и миссию – это комбинация факторов, обеспечивающих организационную эффективность.

Принцип управления качеством определяется как всестороннее и фундаментальное правило, или вера, для продвижения и управления организацией, стремление на улучшающуюся производительность на длительный срок путем фокусирования на клиентах при удовлетворении

потребностей всех других заинтересованных сторон. Восемь принципов появились в качестве основного принципа управления качеством (см. рисунок 1).

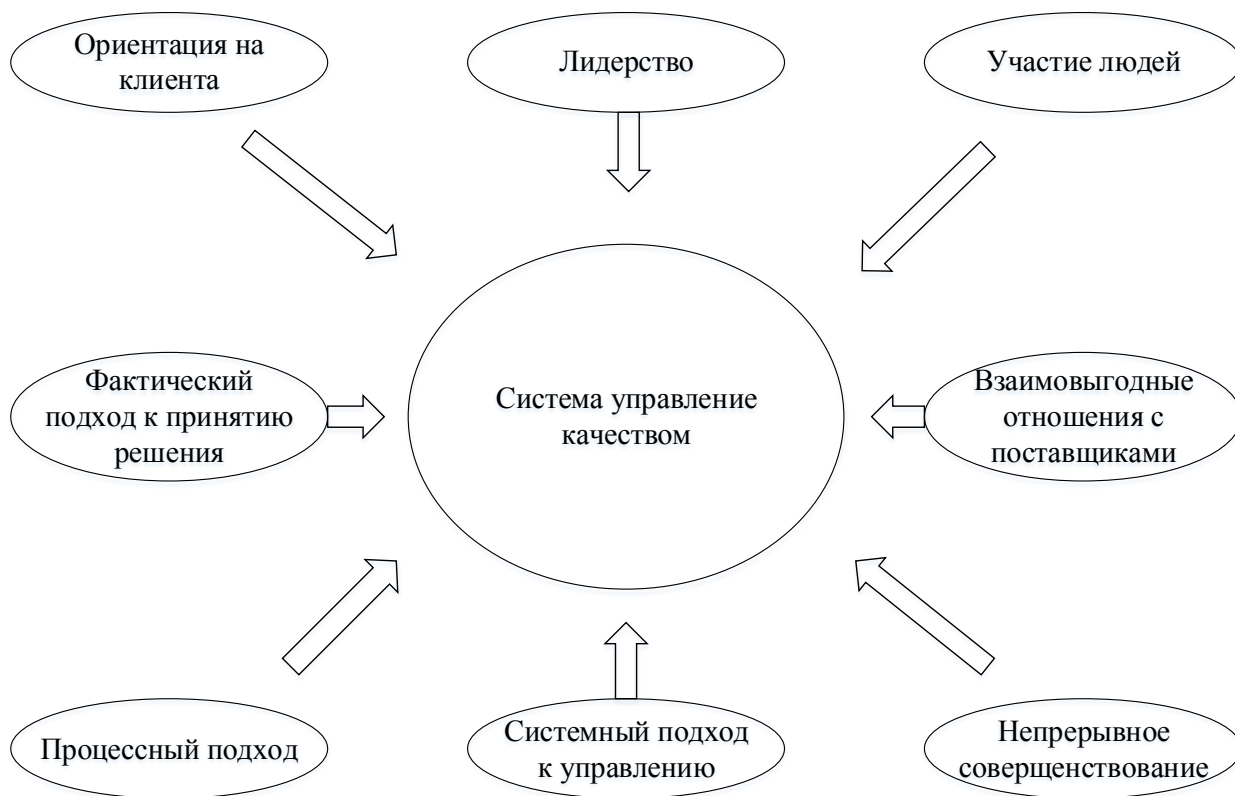


Рисунок 1 – Система управления качеством

Ориентация на клиента

Этот принцип выражен следующим образом: организации зависят от своих клиентов и поэтому должны понять текущие и будущие потребительские потребности, уважать требования клиентов и стремиться превысить ожидания клиентов.

Клиенты являются жизненной основой каждой организации. Все организации предоставляют что-то другим - они не существуют в изоляции. Клиенты не являются просто покупателями, это любой человек или организация, получающей продукт или услугу

Лидерство

Лидеры устанавливают единство цели и направления для организации. Они должны создать и поддерживать внутреннюю среду, в

которой люди могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации.

Лидеры существуют на всех уровнях в организации - они не просто те, кто наверху. В каждой команде должен быть лидер - тот, кто является образцом для подражания, согласовывающийся с ценностями организации.

Участие людей

Люди на всех уровнях являются сущностью организации, и полное участие сотрудников позволяет их способностям использоваться для выгоды организации.

Этот принцип означает, что управление должно выявить источник знания, которым обладает персонал, призвать персонал сделать вклад в работу предприятия и использовать личный опыт. Это также означает, что управление должно быть открыто, управление за закрытыми дверями ведет к недоверию среди трудовых ресурсов. Менеджеры должны вовлекать людей.

Процессный подход

Желаемый результат достигается более эффективно, когда связанными ресурсами и операциями управляют как процессом.

Вся работа является процессом, потому что она берет входы и преобразовывает их в результаты. Процессы являются поэтому динамичными - они вызывают вещи произойти.

Эффективный процесс - когда результаты могут выполнять цель организации. Организация существует, чтобы создать и удовлетворить клиентов и другие заинтересованные стороны, поэтому процессы организации должны удовлетворить потребности этих заинтересованных сторон.

Системный подход к управлению

Идентификация, понимание и управление взаимосвязанными процессами, поскольку система способствует эффективности и продуктивности организации в достижении ее целей.

Система является упорядочением множество идей, принципов и теорий или цепочки операций, приводящих к определенным результатам.

Система не является случайным набором элементов, процедур и задач или процессов. Поведение любой части системы имеет некоторый эффект на поведение системы в целом. Даже если отдельные процессы работают хорошо, система в целом не обязательно работает хорошо.

Непрерывное совершенствование

Непрерывное совершенствование общей производительности организации должно быть постоянной целью организации. Непрерывное совершенствование - это повторяющаяся деятельность для увеличения способности выполнять требования.

Производительность - Методы - Цели; три ключевых области, где улучшение необходимо для организаций в достижении успеха.

Фактический подход к принятию решения

Эффективные решения основаны на анализе данных и информации.

Механизм принятия руководителем решений, основанных на объективных и достоверных данных. Принятие решений на основе фактов снижает огромные потери от неэффективных управленческих решений. При этом идет накопление информации, которая постепенно превращается в знания [21].

Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Организация и ее поставщики взаимозависимы, и взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Принцип ориентации на клиента обращает внимание на то, что организации зависят от своих клиентов. Также допустимо констатировать, что организации зависят от своих поставщиков. Поставщики предоставляют материалы, ресурсы и зачастую многие услуги, которые раньше выполняли внутри организации. Организаций 21-го века больше зависит от своих поставщиков, чем когда-либо прежде.

1.1 Особенности построения СМК на основе ISO 9001:2015

ISO 9001 - это международный стандарт системы менеджмента качества. В нем представлены фундаментальные методы управления и обеспечения качества, которые могут применяться любой организацией. Эти требования представляют собой отличную основу планирования, контроля и улучшения практически для любого предприятия. Без СМК у организаций мало шансов сохранить какие-либо улучшения или инновации, которые они могут реализовать. Считается, что ISO 9001 является базовой моделью управления любым предприятием. Это выходит за рамки того, что многие люди традиционно считают «качеством». Фактически, ISO 9001 - это стандарт системы управления.

Поскольку он является универсальным, ISO 9001 также достаточно гибкий. В нескольких местах он точно определяет, что должна делать организация. В большинстве случаев стандарт оставляет большую свободу действий организации в том, как она будет разрабатывать свои процессы и процедуры. Это позволяет организациям настраивать его для обеспечения индивидуального успеха, а не слепо следовать стандарту. Недостатком, конечно, является то, что организация должна адаптировать свой подход к соблюдению стандарта ISO 9001. Есть такое мнение: «Я просто хочу, чтобы ISO 9001 точно сказал, что нам нужно делать». Но это так не работает. Организация должна определить наилучший способ удовлетворения требований.

Настоящая версия стандарта - ISO 9001: 2015 - это пятая версия стандарта. Вот краткая история ISO 9001:

ISO 9001:1987. Первая публикация стандарта ISO 9001. Поистине, производственный стандарт и очень сильно ориентирован на документацию. Требования были основаны на военных стандартах США, используемых правительственными подрядчиками со времен Второй мировой войны.

ISO 9001:1994. Небольшой пересмотр стандарта. Все еще очень предписывающий и сосредоточенный на производстве. Трудно интерпретировать и применять для поставщиков услуг.

ISO 9001:2000. Значительный пересмотр стандарта с акцентом на постоянное совершенствование, удовлетворенность клиентов, лидерство и управление процессами. Попытка сделать стандарт более применимым к поставщикам услуг и сделать его более гибким в целом.

ISO 9001:2008. Очень незначительная ревизия с незначительными изменениями в формулировках. Никакие фактические требования не были добавлены, удалены или изменены.

ISO 9001:2015. Существенный пересмотр стандарта и еще один шаг от его производственного происхождения. Многие из модели управления, совершенствования и риска организации лежат в основе стандарта. Отличная основа для долгосрочного успеха и удовлетворенности клиентов.

До ISO 9001:2015 стандарт просто был набором требований. Организации сделали все возможное, чтобы понять и реализовать их. Этот подход был похож на пример одежды, обозначенной как «один-размер-подходит-всем». Возможно, вам повезет с хорошей подгонкой, но, скорее всего, будет ряд мест, где ISO 9001 просто не подходит. ISO 9001:2015 в настоящее время является стандартом, основанным на оценке риска. Риски и возможности, которые определяет организация, взяты из уникальных обстоятельств каждой компании. В этом подходе нет ничего подходящего для всех. Организация сама определяет, что наиболее важно для вашего успеха, и создает свою СМК вокруг этих уникальных проблем. В результате система управления построена под конкретную компанию.

Планирование является еще одной ключевой темой ISO 9001:2015. Эта тема воплощена в различных разделах и статьях стандарта. В разделе 4.1 имеются внутренние и внешние проблемы, которые являются ключевыми для успеха. ISO 9001:2015 ссылается на них как на контекст организации. Это фундаментальное экологическое сканирование, предназначенное для

ответа на вопрос «Кто мы, и как выглядит наша конкурентная среда?» Далее следует пункт 4.2, исходя из которого требуется указать заинтересованные стороны. Организация не только определяет эти объекты, но также пытается определить их потребности и ожидания. Пункты 4.1 и 4.2 составляют сырье, которое подается в процесс для определения рисков и возможностей.

ISO 9001:2015 подчеркивает управление изменениями. Ожидаемые изменения должны быть тщательно и преднамеренно запланированы, при этом все элементы должны быть установлены заранее. Для производственных изменений, которые происходят больше в реальном времени, организация должна оценить влияние изменений. Эти требования воплощены в двух различных положениях стандарта: 6.3 и 8.5.6.

Среда организации

Стандарты системы управления ISO требуют, чтобы организация учитывала «среду организации» при внедрении системы управления. Это большая тема, охватывающая бизнес-среду организации, отрасль, крупных партнеров и поставщиков, юридические требования и так далее. По сути, система управления должна не только соответствовать самой организации, но и быть построена с учетом более широкой среды.

Идея бизнеса, приравнивающего его функции и процессы к своим целям, не нова, поэтому с этим трудно не согласиться. Важно помнить, однако, что определение среды организации необязательно должно быть невероятно объемным - например, полный список всех заинтересованных сторон не нужен, поскольку для некоторых организаций это может быть чрезвычайно большим. Скорее, организация должна определить наиболее важные факторы в своей среде.

Кроме того, среда должна учитывать то, чего сама организация хочет достичь. Полезно думать об этом в идеализированных терминах, которые использует сама организация, например, в заявлениях о миссии, видении, целях и т. д.

Входы и выходы

Все бизнес-процессы имеют входные и выходные данные, поэтому эти термины должны быть или вскоре станут знакомы всем, кто хочет внедрить официальную систему управления. Однако полезно помнить, что входы и выходы применяются ко всем уровням СМК - то есть продукт или услуга имеют входы и выходы, как и те процессы, которые относятся к более абстрактной СМК.

Точно так же входы и выходы могут принимать различные формы. Понимание того, как захватить их, чтобы их можно было отслеживать и измерять по мере необходимости, может стать логической загадкой. Помня о важности входных и выходных данных при проектировании или формализации процессов СМК, намного проще убедиться, что они надлежащим образом идентифицированы, измерены и прослежены.

Заинтересованные стороны

В отношении «среды организации» заинтересованными сторонами являются те люди и организации, которые проявляют определенный интерес к вашей организации и ее деятельности. По умолчанию это будут клиенты и поставщики, регулирующие органы и т. д.

Продукты и услуги

В предыдущих изданиях стандарта «продукты» были конкретно определены как включающие услуги. Это уже не так, по-видимому, для того, чтобы напомнить организациям, что услуги также должны подлежать контролю качества и учитывать тот факт, что услуги в настоящее время составляют значительную часть основных экономик.

Кроме того, у услуг есть некоторые отличия от продуктов, особенно в том, что результат обычно сложнее измерить, прежде чем он дойдет до клиента. Таким образом, организациям необходимо будет разработать положения для обеспечения максимального качества на этапах проектирования и разработки, чтобы обеспечить соответствие услуг требованиям заказчика.

Процессный подход

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов. Их взаимодействия таким образом, чтобы достичь намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим курсом организации. Менеджмент процессов и системы как единого целого может достигаться при использовании цикла PDCA (0.3.2) совместно с особым вниманием к риск-ориентированному мышлению (0.3.3), нацеленных на использование возможностей и предотвращение нежелательных результатов.

Цикл "Планируй - Делай - Проверь - Действуй"

В подпункте 0.3.2 описывается цикл PDCA, который является рекомендуемым, но не предписанным методом внедрения, поддержания и постоянного совершенствования СМК, соответствующей требованиям ISO 9001. Рисунок 2 иллюстрирует как разделы 4-10 могут быть сгруппированы в соответствии с циклом PDCA.

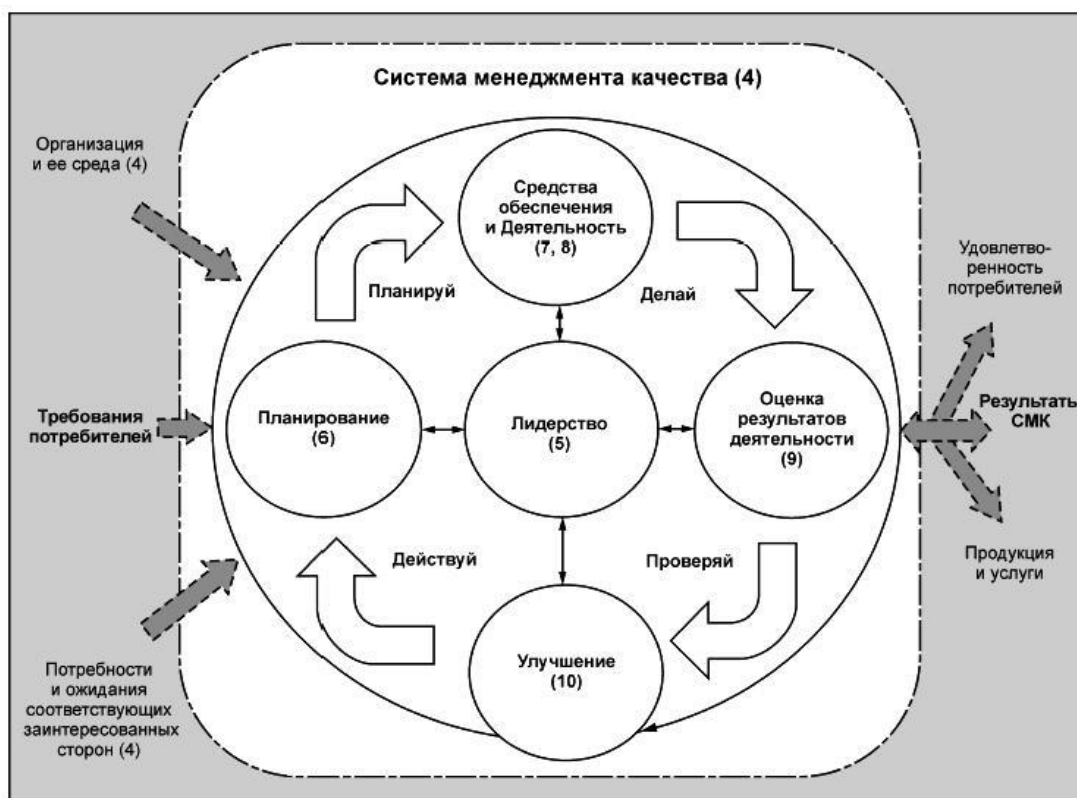


Рисунок 2 – Структуры стандарта ГОСТ ИСО 9001-2015 в соответствии с циклом PDCA

Чтобы организация отвечала требованиям, она должна быть способна определить ключевые проблемы и заинтересованные стороны, влияющие на качество. Это может включать доступность ресурсов, экономические реалии, клиентов и поставщиков, юридические и нормативные соображения и т.д. Хотя организации не нужно перечислять каждый фактор, влияющий на качество, она должна быть в состоянии определить свои требования к качеству, основанному на этих давлениях.

Риск-ориентированное мышление

В Приложении А.4 стандарта ISO 9001:2015 описывается роль, которую играет риск в обеспечении соответствия организации целям качества, в частности его роли в качестве превентивных мер; поскольку сама СМК является превентивной мерой, поэтому риск должен играть центральную роль.

Риск» - это «эффект неопределенности» (иногда описываемый как «эффект неопределенности по целям»), который может быть, как положительным, так и отрицательным, хотя чаще всего он понимается в отрицательном смысле. Риск представляет потенциальные события, которые имеют последствия для организации, которые должны быть запланированы (для ограничения эффекта или компенсации, когда они происходят) или предотвращены.

Организация не обязана осуществлять полный процесс оценки риска для СМК. Вместо этого организация должна определить соответствующий уровень осведомленности о рисках, будь то посредством формальной оценки риска, процедурного рассмотрения рисков или просто учета рисков при внедрении и управлении процессами качества организации.

Лидерство

Этот пункт ориентирован почти исключительно на «высшее руководство», которое является «лицом или группой людей, которые направляют и контролируют организацию на самом высоком уровне». Этот фокус убеждает, что СМК возглавляется лицами, способными

предоставить ресурсы и полномочия для создания, внедрения, поддержания и улучшения системы управления. Более того, поскольку СМК должна интегрироваться с более широкими бизнес-целями и стратегическим направлением организации, участие высшего руководства необходимо.

Ориентация на клиента непосредственно рассматривается в разделе, которое отражает тот факт, что качество является функцией способности продукта или услуги удовлетворять требования клиентов. Тот факт, что это устраняется с помощью руководства, подразумевает, что организация должна относиться к этому серьезно - одна из целей отвечающей требованиям ISO 9001 СМК заключается в том, что она позволяет организации последовательно предоставлять продукты и услуги, соответствующие требованиям клиентов.

Высшее руководство должно также разработать политику в области качества, в которой заявляется о приверженности организации и перспективах ее качества. Оно также обеспечивает основу для определения целей в области качества. Политика не должна быть длинным документом - требования к политике на самом деле довольно кратки, но они должны быть переданы и доступны «соответствующим заинтересованным сторонам, в зависимости от ситуации».

Хотя требования, касающиеся политики в области качества, относительно короткие, важно помнить, что политика должна служить основой для определения целей в области качества. Это не обязательно цели СМК, но они специфичны для функции, уровня или процесса внутри организации. Например, целями в области качества могут быть снижение коэффициента брака на определенном этапе производства или увеличение производительности человека (в отличие от производительности машины); задачами СМК могут быть снижение общей частоты брака до определенного уровня, улучшение продаж за счет большей удовлетворенности клиентов или выполнение контрактных обязательств по достижению аккредитованной сертификации по стандарту ISO 9001.

Планирование

Это положение сосредоточено на рисках, целях качества и изменениях, которые являются взаимосвязанными функциями в СМК. Другими словами, риски могут влиять на цели качества - либо путем угрозы или стать предметом качественной цели, - а управление изменениями гарантирует, что организация может адаптироваться к потребностям рисков и целям качества.

Независимо от того, какой процесс принимает организация, он должен быть готов продемонстрировать, как основанное на риске мышление интегрируется в его процессы, будь то с помощью интервьюирования персонала аудитором, рассмотрения заметок о связанных с риском обсуждениях на совещаниях или любыми другими способами.

В подпункте 6.1 указывается роль, которую играют внутренние и внешние вопросы при определении того, как управление качеством, а также требования заинтересованных сторон. Вполне возможно, что эти вопросы и требования делают упор на организации, которые представляют риски для качества - или предоставляют возможности. Вероятность того, что возникают возможности часто омрачена страхом негативных рисков, поэтому установление пути для признания возможностей может быть ценным вкладом.

Подраздел 6.2 устанавливает требования к целям в области качества, а также для планов по их достижению.

Это позволяет организации направлять ресурсы наиболее целесообразно, доказав, что они удовлетворяют требованиям стандарта ISO 9001, а также доказав, что их действия оказывают желаемое воздействие на качество.

В то время как пункт 6.3 можно рассматривать как часть постоянного совершенствования - и во многом это - он может также применяться для внесения изменений, когда никаких улучшений явно не происходит. То есть, некоторые изменения могут быть необходимы, не будучи специально

разработаны, чтобы обеспечить улучшение СМК. Такие изменения могут включать корректировку объема системы управления, учет изменений в бизнесе структура и так далее.

Средства обеспечения

Обеспечение СМК путем предоставления необходимых ресурсов и организационных структур имеет решающее значение для успеха любой системы управления. Стандарт в целом разделяет средства обеспечения на ресурсы, компетентность, осведомленность, коммуникацию и документально подтвержденную информацию.

Важно отметить, что все формы обеспечения должны быть доступны и актуальны для всех этапов СМК: создания, внедрения, поддержания и постоянного совершенствования.

Требования к ресурсам в стандарте охватывает человеческие ресурсы, инфраструктуру, охватывающие человека, инфраструктуру, среду для функционирования процессов, ресурсы для мониторинга и измерения, знания организации.

После ресурсов, стандарт устанавливает требования для компетентности. Организация должна установить методы определения фактических потребностей, оценки, соответствуют ли соответствующие лица, эти требования, и как развивать необходимую компетентность, если она в настоящее время не имеется.

Компетентность оценивается на основе образования, подготовки и опыта, обеспечение тех, у кого требуется «способность применять знания и навыки для достижения желаемых результатов».

Требования к осознанности применяются ко всем «лицам, которые выполняют работу под контролем организации», которые включают в себя людей, которые не являются обычными сотрудниками организации, это такие как подрядчики, сотрудники поставщиков и так далее.

Требования к обмену информацией в п 7.4 охватывает как внутренние, так и внешние коммуникации, хотя дополнительные требования к внутреннему обмену, также присутствуют в других местах в стандарте.

Подраздел 7.5 описывает требования к документированной информации. Это одна из наиболее сложных частей стандарта, потому что многие организации не документируют свои процессы. Кроме того, поскольку СМК может быть очень большим проектом, это может также означать создание и обновление большого числа документации. Важно также помнить, что организация должна хранить документацию, требуемую стандартом, а также доказательства, что СМК является эффективной.

Многие из требований к документации являются общими для всех стандартов системы менеджмента ISO, так что ценно для реализации этих требований в широком смысле, как вы можете, даже за рамки СМК. Это позволит убедиться, что вся документация обрабатывается последовательно и после хороших требований практики.

В ISO нет информации в какой форме должна храниться информация, в бумажной или электронной, главное это соответствие документации требованиям ISO 9001 и потребностям организации.

Организация должна также определить, как часть документации будет доступна. Не вся документация должна быть доступна для всех сотрудников, в то время как другие документы (например, политика в области качества) должны быть широко доступны. Компания должна определиться как документация хранится, сохраняется и утилизируется.

Сертификация системы менеджмента будет основываться как на структурированной системе управления, так и на доказательствах ее функционирования. Это свидетельство включает результаты проверок на продукты и услуги, а также результаты проверок самой СМК.

Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг
Требования к эксплуатации охватывают весь жизненный цикл продуктов и услуг, каждый шаг процесса в целях выполнения требований к качеству.

Эти процессы, должны быть универсальными - применены к любому продукту или услуге. В то время как рабочие инструкции должны быть более точными и конкретными, подходить к производимому товару или услуге.

Оперативное планирование и управление указано в подпункте 8.1, обеспечивает минимальные требования для всех процессов и действий, которые являются частью каждодневных операции организации. Следует отметить, что эти требования применимы также к осуществлению мер, определенных в пункте 6 (действия по устранению рисков и возможностей). Эти требования также включает в себя контроль процессов, за которые отвечают аутсорсинговые компании.

Подраздел 8.2 определяет, каким образом организация определяет требования к продукции и услуг. Это включает в себя общение с клиентами по целому ряду вопросов, включая информацию о продуктах и услугах, получение обратной связи и жалобах, и так далее.

Организация должна определить требования к продукции и услугам в соответствии желаниями клиентов. Этот подраздел также включают в себя законодательные и нормативные требования.

Организация должна разработать, внедрить и поддерживать процесс проектирования и разработки, подходящий для обеспечения последующего производства продукции или предоставления услуги.

Планирование проектирования и разработки процессов определяет требования к подготовке перед опытно-конструкторскими работами. Это может быть стандартизировано по продуктам и услугам всех организаций, но более разумно создать процесс, который определяет соответствующие фазы в произведенной продукции или услуги.

Последующие этапы проектирования и разработки связаны с входными данными, средствами управления, выходными данными и изменениями. Входные данные должны быть адекватны целям проектирования и разработки, а также быть полными и непротиворечивыми. Средства управления проектированием и разработкой включает в себя такие

положения, как достигнутые результаты, обзор проекта, верификация и валидация наиболее сложных процессов. Выходными данными является продукт процесса проектирования. Выходные данные точно определяет, что организация будет производить в соответствии с требованиями к конструкции входа, и всегда принимает форму какой-то документации. Проектирование и разработка изменений, применяется, когда организация изменяет существующие конструкции. Когда меняются существующие конструкции, организация должны выполнить многие из мероприятий, используемых в оригинальном проекте.

Подраздел 8.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками. У большинства организаций уже есть процессы для управления качеством от внешних поставщиков, хотя вполне вероятно, что эти процессы применяются непоследовательно, неформальные и без документов. ISO 9001:2015 содержит рекомендации по таким видам закупок, как сырье; продукты или услуги, которые поставщик предоставляет непосредственно клиенту компании; процессы, предоставляемые субподрядчиками (процессы на аутсорсинге).

Организация должна контролировать, что поставляемые процессы, продукты и услуги внешними поставщиками совпадают с их требованиями к качеству. Также компания должна сообщить свои требования партнерам относящиеся, к поставляемым процессам, продуктам и услугам.

Подраздел 8.5 описывает производство продукции и предоставление услуг. Суть этой части стандарта управления технологическим процессом. Фирма должна осуществлять производство и предоставление услуг в управляемых условиях.

Почти в каждой организации необходимо поддерживать идентификацию всех выходов: продукты, компоненты сырье, процессы и услуги. Вот некоторые из наиболее распространенных методов: этикетки, наклейки, штрих-коды, серийные номера

Если организация использует собственность поставщиков или клиентов, она должна проявлять заботу за этой собственностью. У организации появляется ряд обязанностей, как это определено ISO 9001:2015.

Выпуск продукции и услуг. От организации требуется иметь определенные механизмы чтобы проверить (и перепроверить) продукт или услугу на соответствие качеству. Это традиционно последний шанс убедиться, что клиенты получают качество, которое ожидают.

Оценка результатов деятельности

Измерение, мониторинг, анализ и оценка имеют решающее значение для оценки эффективности СМК. Цель состоит в том, чтобы отразить количественную и качественную работу СМК и сообщить о степени соответствия процессов установленным целям. Эта деятельность рассматривается стандартом ISO 9001 как один из инструментов, способствующих совершенствованию СМК. Пункт 9.1.1- Общие положения - содержит необходимые принципы, которые следует учитывать при определении и создании методов мониторинга измерений и оценки процессов или результатов процесса:

- Организация должна определить, какие элементы качества должны контролироваться и измеряться.
- Должны быть определены методы мониторинга, измерения, анализа и оценки. Методы должны определять, какие виды деятельности необходимы для обеспечения достоверных результатов мониторинга и измерений.
- Методы должны определять этапы и интервалы в процессе, когда должны выполняться действия мониторинга и измерений.
- Методы должны определять, когда результаты мониторинга и измерения должны анализироваться и оцениваться.
- Результаты должны позволять оценивать эффективность и эффективность СМК.

- Документально подтвержденная информация о результатах мониторинга, измерений, анализа и оценки должна быть сохранена.

Каждая деятельность по мониторингу и измерению должна проводиться в соответствии с определенным методом. Цель состоит в том, чтобы идентифицировать для каждого процесса параметры результатов, которые влияют на его качество, и определять мероприятия, необходимые для обеспечения достоверных результатов. Эти методы должны обеспечивать сравнение результатов с целями, например, измерение производительности машины, при которой результаты ранжируются в пределах верхнего и нижнего пределов. Такое ранжирование обеспечивает статус процесса - либо в пределах допустимости, либо нет.

Деятельность по мониторингу и измерению генерирует данные, которые необходимо проанализировать и оценить. Методы должны указывать, в какой точке процесса результаты будут анализироваться и оцениваться. Цель состоит в том, чтобы поддержать лиц, принимающих решения в процессе, и дать им понимание текущего состояния процесса и его соответствие задачам в подходящий момент времени, другими словами, предоставить им необходимые данные вовремя. Согласно результатам, необходимо будет выработать план действий для исправления или улучшения процессов.

Улучшение

Улучшение представляет собой концепцию, которую будет вести организация для достижения целей в области качества и удовлетворения клиентов. Улучшение означает, каким образом, найти параметры, которые влияют на достижение целей и изменить их. Задача состоит в определении конкретных процессов, которые имеют наибольшее влияние на соответствие товаров требованиям клиентов. Стандарт ISO 9001 требует идентификации этих процессов производительности и эффективности и осуществления контролируемых изменений, которые улучшат их. В результате, система менеджмента качеством и ее эффективность будет повышаться.

Требования стандарта ISO 9001 в области улучшения. Организация должна определять и выбирать возможности для совершенствования и реализации мер, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов и повышения удовлетворенности клиентов. Это включает:

- совершенствование продуктов и услуг для удовлетворения текущих и будущих ожиданий заинтересованных сторон;
- корректирующие действия;
- профилактические действия;
- действия по уменьшению нежелательных эффектов;
- улучшения производительности СМК;
- улучшение эффективности системы менеджмента качества;
- примеры улучшения могут включать в себя коррекцию, корректирующие действия, постоянное совершенствование, изменение прорыва, инновацию и реорганизацию.

Планируется внедрение и совершенствование управления, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов и поддерживать их уровень удовлетворенности. При планировании идентификации и внедрения усовершенствований в организации, действия по улучшению должны достичь двух целей:

- выполнение требований - эта цель относится к улучшению продукции и услуг для удовлетворения текущих ожиданий клиентов. Эти улучшения связаны с объективными ожиданиями клиентов от продукта или услуг, и его характеристики, которые были сообщены клиенту при продаже или поставке.
- удовлетворение - эти повышение требований, связаны с субъективным восприятием клиента в той степени, в которой их потребности и ожидания были выполнены.

1.2 Система менеджмента качества в торговых организациях

Управление качеством в торговле, в сущности, базируется на тех же принципах, что и в остальных отраслях народного хозяйства и промышленности. Тем не менее, у него есть и свои характерные особенности.

Принципы менеджмента качества применительно к продовольственному магазину могут применяться с учетом следующих стратегий.

1. Ориентация на потребителя. В магазине должны продаваться только те продукты, которые соответствуют стандартам Российской Федерации. Необходимо каждый день проверять сроки годности товаров и утилизировать товары с истекшим сроком годности. В продовольственном магазине должна быть установлена ассортиментная политика, рассчитанная на потребителя. Должны проводиться опросы и учитываться мнения потребителей в отношении качества товаров и качества оказываемых услуг по продаже товаров. В соответствии с нормами законодательства в случае претензий потребителей товар необходимо заменить на товар надлежащего качества или же вернуть денежные средства.

2. Лидерство руководителя. Руководитель продовольственного магазина должен контролировать все процессы — от заключения договоров с поставщиками до продажи товаров покупателям.

3. Процессный подход. Оценка качества должна проходить на всех стадиях работы магазина:

- бизнес-планирование;
- планирование ассортиментной политики;
- заключение договоров;
- планирование закупок;
- доставка продуктов питания и обеспечение их сохранности;
- хранение продуктов в магазине и на складе магазина;

- продажа товаров;
- ежедневная проверка качества товаров.

4. Системный подход к менеджменту. Чаще всего продовольственные магазины практикуют бессистемный подход к менеджменту. Например, ограничиваются списанием продуктов с истекшим сроком хранения.

5. Постоянное улучшение. Сегодня в Европе все больше магазинов ориентируются на экологически чистые продукты и используют экологически чистую и утилизируемую упаковку. При этом стандарты качества продукции и обслуживания клиентов постоянно растут. Если раньше в магазине вы могли встретить сотрудника в грязном переднике, то сегодня это недопустимо. Поэтому нужно отслеживать тенденции на рынке.

6. Принятие решений, основанное на фактах. Если покупатель написал жалобу или, наоборот, восторженный отзыв о магазине нужно внимательно изучить факты, документы. Приемка товара тоже должна осуществляться на основании документов, в которых необходимо проверять даты изготовления товаров, соответствие их ГОСТам, наличие необходимых сертификатов соответствия.

7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Такие отношения очень важны для продовольственного магазина, ведь продовольственные магазины часто приобретают товары либо с отсрочкой платежа, либо на реализации. В противном случае магазин может столкнуться с кассовым разрывом. Другая проблема — поставка некачественных товаров, продажа которых грозит не только негативными последствиями для магазина, но и даже уголовным наказанием, административным штрафом или дисциплинарным взысканием в отношении руководителя.

Качество производственного контроля

В любом продуктовом магазине должен быть введен продовольственный контроль, который предполагает контроль над

поставщиками, т.е. при заключении договоров у поставщиков товаров нужно проверить:

- наличие сертификатов;
- наличие документов, которые свидетельствуют о том, что продукты питания соответствуют установленным санитарным требованиям.

Кроме того, следует установить программу производственного контроля в магазине, которая может включать следующие мероприятия:

- проведение проверки медицинских книжек персонала;
- проведение медицинских осмотров персонала;
- проверка оборудования;
- лабораторные исследования поставляемой продукции.

Лабораторные исследования могут, в частности, проводиться в отношении тех продуктов, качество которых вызывает сомнение. Также целесообразно отказаться от поставок тех продуктов, которые вызывают претензии и жалобы покупателей.

При проведении производственного контроля и поставке продовольственных товаров на основании Постановления Главного государственного санитарного врача РФ от 7 сентября 2001 г. №23 (ред. от 3 мая 2007 г.) «О введении в действие санитарных правил» [20] необходимо проверять следующее.

1. Соответствие объема скоропортящихся товаров числу единиц холодильного оборудования. Количество принимаемых скоропортящихся, замороженных и особо скоропортящихся пищевых продуктов должно соответствовать объему работающего холодильного оборудования.

2. Отсутствие у продукта постороннего запаха. Пищевые продукты принимаются только в чистой, сухой, неповрежденной упаковке и без постороннего запаха. Перемещение пищевых продуктов из тары поставщика в более мелкую тару не допускается.

3. Наличие этикеток. Этикетки (ярлыки) на таре поставщика должны сохраняться до истечения сроков годности (хранения) пищевых продуктов.

При осуществлении производственного контроля необходимо в обязательном порядке назначить ответственного за осуществление такого контроля. Ответственное лицо необходимо назначить на основании приказа руководителя, генерального директора компании, которая осуществляет торговую деятельность, или же индивидуального предпринимателя (см. Приложение).

Таким образом, очень важно организовать прием и анализ качества товаров и дальнейший производственный контроль на основании требований СанПиН. Но еще одной проблемой является контроль за хранением производственных товаров.

В заключение необходимо отметить, что менеджмент качества в продовольственном магазине является очень сложной задачей. Ведь управление качеством связано с анализом состояния скоропортящихся товаров, которые требуют ежедневного контроля и должны соответствовать нормам законодательства. Поэтому в продовольственном магазине вопросы менеджмента качества должны быть строго регламентированы, закреплены в соответствующих распорядительных документах, инструкциях и трудовых договорах. И когда каждый сотрудник будет знать свои обязанности в области качества, будет предлагать новые маркетинговые ходы, проще говоря, не переклеивать наклейки, а добиваться высшего качества всех товаров, только тогда можно рассчитывать на наиболее качественные результаты.

2 Анализ системы менеджмента качества на основе стандарта ИСО 9001 на предприятии ООО «Спар-Томск»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Спар-Томск» входит в группу компаний «Лама». Компания ЛАМА - крупнейшая розничная сеть в г. Томске. Магазины сети расположены во всех районах и микрорайонах города. На сегодняшний день в сеть входит 54 магазина общей площадью более 70 000 квадратных метров. Компания стремительно развивается на протяжении 25 лет и, несмотря на молодой возраст, продолжает обеспечивать продовольственную безопасность России.

ГК «ЛАМА» была основана в 1992 году, а первый магазин был открыт в 1999 году на Территории города Томска. Сегодня ГК «ЛАМА» - это динамично развивающаяся розничная сеть в Сибирском регионе, Томской области. По состоянию на начало 2017 года сеть насчитывает 54 магазина с общей торговой площадью более 60 000 м², динамика развития которых демонстрирует постоянный и позитивный рост всех показателей.

Основной вид деятельности предприятия ООО «Спар-Томск» - «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах».

Миссия компании: «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России».

Задачи, которые ставятся для выполнения миссии:

- исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов;
- обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании;
- создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества;

- обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции;
- выстроить партнерские взаимоотношения с производителями заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами;
- создание профессиональной команды единомышленников, разделяющих миссию компании;
- быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании;
- тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами;

В ООО «Спар-Томск» применена линейная структура управления.

Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации.

Преимущества линейной организационной структуры:

- простота реализации на практике;
- четкие и логичные управленческие связи;
- ясное разграничение сфер полномочий и ответственности;
- простота контроля выполнения распоряжений;

Недостатки линейной организационной структуры:

- авторитарный стиль управления (однако, это не всегда плохо);
- большое количество управленческих уровней отделяющих рядового работника от высшего звена (типично для крупных компаний), что увеличивает срок принятия и воплощения управленческих решений,
- сложные, запутанные и разобщенные коммуникации между сотрудниками (горизонтальные связи);

- высокие требования к уровню квалификации менеджеров, но при этом низкий уровень специализации руководителей;
- большая физическая и моральная нагрузка на руководителя, его информационная перегруженность;
- наличие множества менеджеров верхнего уровня (что может негативно сказаться на гибкости и оперативности управления);

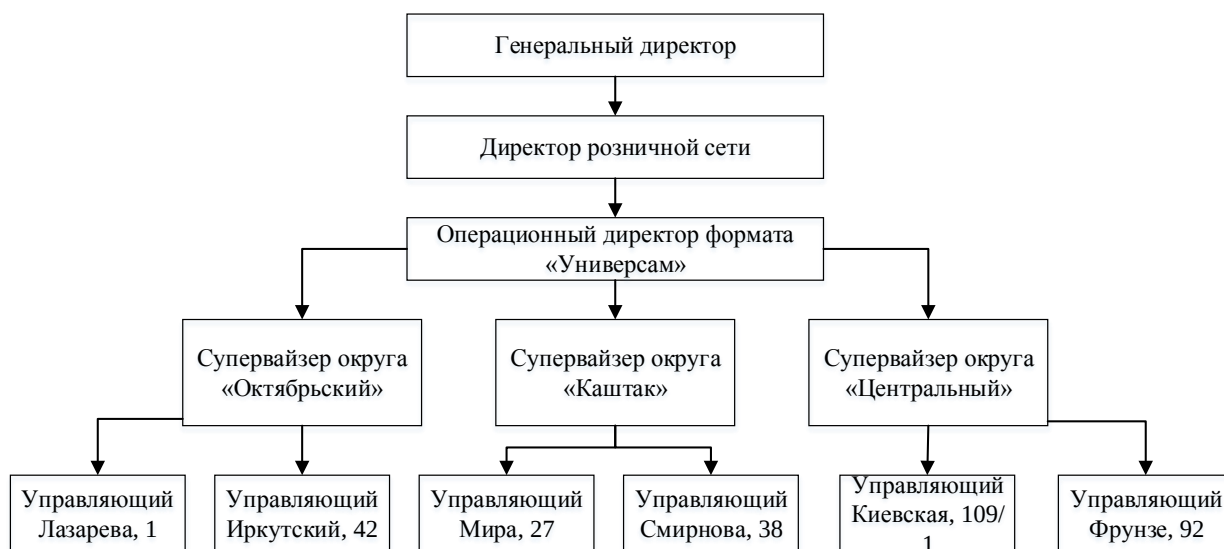


Рисунок 3 – Организационная структура организации

Организационная структура универсам «Абрикос» ул. Киевская 109/1 представлена на рисунке 4.

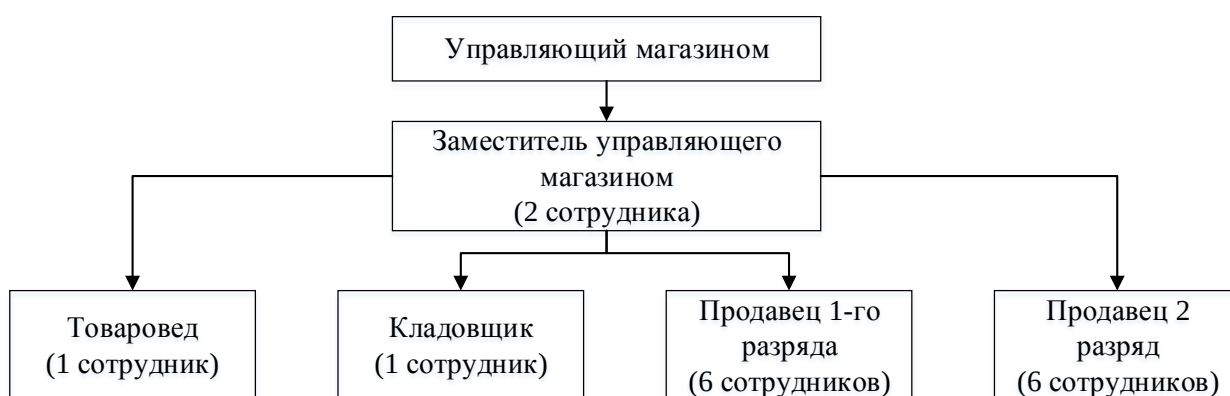


Рисунок 4 – Организационная структура универсама "Абрикос" ул. Киевская 109/1

Функциональные обязанности сотрудников магазина:

- управляющий магазином: организация и контроль за работой всех сотрудников магазина, предоставление отчетности руководству предприятия, анализ результатов продаж, разработка мероприятий по повышению качества торговли, взаимодействие с внешними службами, с руководством компании;
- заместитель управляющего магазином – контроль работы сотрудников магазина, формирование заказа, организация и контроль товародвижения, анализ сбыта, закрытие магазина, ведение кассовой отчетности, сдача инкассации, во время отсутствия управляющего выполняет его обязанности;
- товаровед - прием товара по количеству и качеству, а также проверка сопроводительной документации, организация выноса товара из подсобных помещений в торговый зал, открытие магазина;
- кладовщик – прием и отгрузка материалов, погрузо-разгрузочные работы, размещение товара на стеллажах;
- продавец 1-го разряда - выкладка перемещение товара в торговом зале, проверка сроков годности товара, работа с ценниками, поддержание помещения в чистоте;
- продавец 2-го разряда - обслуживание покупателей за кассой выкладка перемещение товара в торговом зале, проверка сроков годности товара, работа с ценниками, поддержание помещения в чистоте.

Основные экономические показатели работы общества

Переход к рыночной экономике потребовал от всех без исключения предприятий выявления путей повышения эффективности деятельности, конкурентоспособности на основе внедрения последних технологий, разработок и достижений, значительной активизации предприимчивости, инициативы [18].

Важнейшими показателями хозяйственной деятельности торговых организаций являются розничный товарооборот, проходимость розничной сети, прибыль. Эти показатели отражают всю полноту деятельности организации торговли: объем товарооборота, структуру и динамику розничного товарооборота, эффективность использования внутренних ресурсов, проведение политики по оптимизации функционирования предприятия

Таблица 1 – Экономические показатели ООО «Спар-Томск»

Показатель	2014	2015	Рост к предыдущем у году, %	2016	Рост к предыдуще му году, %
Розничный товарооборот, тыс. руб.	5963463	7323001	23%	7409879	1%
Пройодимость, чел.	18 638	22 556	21%	23 475	4%
Средняя покупка, руб.	320	325	2%	316	-3%
Среднесписочная численность работников, чел.	856	910	6%	955	5%
Производительность труда, тыс. руб./чел.	6 967	8 047	16%	7 759	-4%
Прибыль, тыс. руб.	47 978	58 916	23%	59 615	1%

Как видно из таблицы в 2015 году предприятие демонстрировало хороший рост по основным показателям, рост по ним составлял 21 – 23%. Вызвано это было открытием в конце 2014 г. – начале 2015 г. большого числа новых торговых точек. В 2016 году, в связи заходом на рынок г. Томска федеральных розничных сетей, рост по ключевым показателям стал минимальным.

По показателю средняя сумма покупки в 2016 году наблюдается отрицательная динамика. Исходя из того, что рост цен на продовольственные товары составил 4,6% [6] снижение средней суммы покупки свидетельствует о внутренних проблемах в магазинах, например, недостаточном

представление товара на полке, падением уровня обслуживания потребителей, отсутствие анализа удовлетворенности покупателей.

2.2 Характеристика существующей системы менеджмента качества на предприятии

Внедрение системы качества представляет собой комплекс работ, который затрагивает различные аспекты деятельности организации и ее подсистемы - подсистему стратегического управления, производственную подсистему, подсистему логистики, управление персоналом, внутренние коммуникации, документооборот и др. В связи с этим, внедрение системы качества является достаточно трудной, длительной и трудоемкой задачей. Решение этой задачи, как правило, происходит в несколько этапов.

Первый этап – анализ существующей СМК.

В рамках данного этапа был проведен анализ деятельности предприятия на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2015. По каждому пункту стандарта был проведен анализ реализации процесса.

Таблица 2 – Анализ действующей СМК

Номер пункта стандарта	Название процесса	Реализация процесса в организации ООО «Спар-Томск»	Оценка соответствия процесса
4.1	Понимание организации и ее среды	Организация сравнивает себя с другими участниками рынка розничной торговли. Руководство может сформулировать сильные и слабые стороны предприятия.	9
4.2	Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	Ответственное лицо проводит анализ законодательных актов, касающихся деятельности организации. Проводятся маркетинговые исследования потребителей, но исследования не затрагивают сотрудников.	6
4.3	Определение области применения системы менеджмента качества	Область применения не документирована.	1

Продолжение таблицы 2

4.4	Система менеджмента качества и ее процессы	В организации есть перечень процессов, практически на каждый процесс есть стандарт. Стандарты не обновляются, многие устарели.	4
5.1	Лидерство и приверженность	Руководство не принимает ответственность за результативность СМК. В тоже время, в центре внимания находится повышение удовлетворенности потребителей.	5
5.2	Политика	Руководство предприятия не принимает на себя ответственность за реализацию политики в области качества. Не выполняется процедура доведения политики в области качества до персонала предприятия.	2
5.3	Функции, ответственность и полномочия в организации	Отсутствует матрица распределения ответственности. Есть должностные инструкции на весь персонал, но инструкции не увязаны с СМК.	4
6.1	Действия в отношении рисков и возможностей	Проводится аудит поставщиков, неблагонадежные исключаются из реестра поставщиков. Проводится мониторинг конкурентов. Анализ законодательных актов.	8
6.2	Цели в области качества и планирование их достижения	Цели не озвучены.	1
6.3	Планирование изменений	Не все новые процессы планируются должным образом. Не учитываются все возможные последствия	4
7.1	Ресурсы	Имеются необходимые материально-технические средства для функционирования процессов. Не проводится своевременное обслуживание оборудования.	6

Продолжение таблицы 2

7.2	Компетентность	Не определена компетентность лиц, выполняющих работу под управлением системы менеджмента качества. На предприятии имеются программы повышения квалификации, проводится ежегодная аттестация торгового персонала, имеются различные курсы профессионального роста.	7
7.3	Осведомленность	Есть должностные инструкции, но часто сотрудник не знает содержания, хотя роспись стоит.	6
7.4	Обмен информацией	Нет положения взаимодействия между подразделениями. Мало информации о работе других подразделений.	2
7.5	Документированная информация	Имеется регламент описывающий документооборот в организации.	8
8.1	Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг	При запуске новые процессы анализируются, запуск процессов проходит на тестовых подразделениях, при дальнейшей эксплуатации процесса не все риски анализируются, не собирается отчетность о результативности процесса.	5
8.2	Требования к продукции и услугам	Проводятся маркетинговые исследования потребителей. Вся продукция имеет сертификаты соответствия. Проводятся исследования в лаборатории.	8
8.3	Проектирование и разработка продукции и услуг	При запуске новые процессы анализируются, запуск процессов проходит на тестовых подразделениях.	7
8.4	Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками	На предприятие проводится оценка поставщиков, проводится ежедневный аудит работы контрагентов.	9
8.5	Производство продукции и предоставление услуг	Продукция хранится в соответствующих температурных режимах. Проводится предпродажная подготовка.	9

Продолжение таблицы 2

8.6	Выпуск продукции и услуг	Продажа продукции происходит на полуавтоматизированных кассовых аппаратах. Применение полностью автоматизированных аппаратов в настоящий момент не предполагается.	8
8.7	Управление несоответствующими результатами процессов	Брак, выявленный при поставке продукции или при реализации, возвращается поставщику. Работа с претензиями от покупателей ведется в соответствии с законом о защите прав потребителей.	5
9.1	Мониторинг, измерение, анализ и оценка	Определены параметры, подлежащие анализу. Степень удовлетворенности клиентов оценивается по выручке, проходимости подразделений. Не проводятся корректирующие действия.	3
9.2	Внутренний аудит	Аудиты проводятся не постоянно, руководители подразделений не всегда знают о требованиях службы качества.	4
9.3	Анализ со стороны руководства	Анализ СМК со стороны руководства проводится на не постоянной основе, затрагиваются не все процессы.	5
10.1	Улучшение. Общие положения	Действия по повышению удовлетворенности покупателей проводятся в незначительном объеме.	3
10.2	Несоответствия и корректирующие действия	При появлении претензий со стороны потребителей проводится разбор причин, корректирующие действия. Информация не документируется.	5
10.3	Постоянное улучшение	Улучшения не постоянны. В первую очередь не хватает возможностей (ресурсов) для проведения постоянных улучшений.	6

По результатам анализа действующей СМК в ООО «Спар-Томск» следующие процессы выполняются в соответствии с ГОСТ ИСО 9001-2015 или требуют незначительной коррекции:

- руководство может сформулировать сильные и слабые стороны предприятия, происходит постоянное сравнение с другими участниками рынка;
- действия в отношении рисков и возможностей – проводится аудит поставщиков, удовлетворенности клиентов, анализ законодательных актов, происходит сравнение с конкурентами, изучение новых технологий;
- весь документооборот происходит по регламенту. В нем описаны все стадии прохождения документа – от первичной обработки (занесения документа в информационную базу) до сдачи документа в архив;
- требования к продукции и услугам - проводятся исследования: какие категории продуктов больше покупают, какая категория приносит больше выручки, проводится анализ удовлетворенности потребителей. Маркетинговая служба еженедельно проводит аудиты подразделений. Вся продукция имеет сертификаты соответствия. Проводятся исследования продукции в лаборатории;
- управление услугами, поставляемыми внешними поставщиками. На предприятие услуги по уборке территорий, помещений, обслуживание торгового оборудования производят подрядные организации. Услуги по уборке оцениваются руководством торговой точки на ежедневной основе. Подрядные организации проводят профилактическое обслуживание торгового оборудования. При выявленных неисправностях в работе торгового оборудования создаются заявки в информационной базе, которые потом могут быть проанализированы заинтересованными сторонами;

– предоставление услуг – вся продукция хранится в соответствующих климатических условиях. Четыре раза в день проводится контроль температуры в холодильном оборудовании. Ведется журнал контроля температур. Перед выкладкой и товар, и оборудование протирается. Периодически проходят генеральные уборки в магазине;

– выпуск продукции и услуг. Передача товара потребителю происходит на кассовом узле, кассир проводит товар по штрих-кодам, укладывает товар в пакеты. Также кассир должен проговорить сервисный диалог: поздороваться, назвать суммы покупки и сдачи, спросить и наличие о дисконтной карты и т.д. Проверки качества обслуживания на кассе проводит служба маркетинга 5 - 7 раз в месяц.

2.3 Выводы и рекомендации по внедрению СМК

Для более наглядного представления того, какие действия организации не соответствуют стандарту, результаты исследования представлены в графическом виде.



Рисунок 5 – Соответствие действующей СМК стандарту ИСО 9001

Исходя из полученных данных, следующие пункты стандарта не соответствуют стандарту ИСО 9001 и требуют коррекции:

- определение области применения системы менеджмента качества
- в организации применение СМК не документировано;
- система менеджмента качества и ее процессы - практически на каждый процесс в организации имеется стандарт. Но большинство стандартов не обновляются. Нет графического описания процессов;
- политика – высший менеджмент не доносит в полной мере до руководителей подразделений, что в центре внимания работы компании находится повышение удовлетворенности потребителей;

- в организации отсутствует матрица распределения ответственности. Есть должностные инструкции на весь персонал, но инструкции не увязаны с СМК. Не всегда руководителям подразделений понятно за что отвечают они, а за что смежные подразделения;
- не озвучены цели в области качества и планирование их достижения;
- планирование изменений - не все новые процессы планируются должным образом. Не учитываются все возможные последствия;
- компетентность - не определена компетентность лиц, выполняющих работу под управлением системы менеджмента качества;
- обмен информацией - нет положения взаимодействия между подразделениями. Мало информации о работе смежных подразделений. Не определен порядок обмена информацией;
- внутренние аудиты проводятся не постоянно, руководители подразделений не всегда знают о требованиях службы качества;
- анализ СМК со стороны руководства проводится не на постоянной основе, затрагиваются не все процессы;
- улучшение - действия по повышению удовлетворенности покупателей проводятся в незначительном объеме.
- несоответствия и корректирующие действия - при появлении претензий со стороны потребителей проводятся корректирующие действия, информация о претензиях не консолидируется, не анализируется;

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A2Б1	Ленскому Станиславу Валерьевичу

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля и излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные представительством компании 2. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1 ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. Трудовой кодекс РФ. 3. Положение о персонале
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Цели и задачи проводимой компанией программ социальной ответственности. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры проводимых программ социальной ответственности.
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Программа КСО также включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности органов местного самоуправления. Одним из требований компании ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров,

	клиентов и других заинтересованных социальных групп. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Анализ трудового законодательства и ГОСТ Р ИСО 26000-2010 2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации
Перечень графического материала:	Таблица 9 - Прямые и косвенные стейкхолдеры Таблица 10- Перечень программ по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2014 - 2016 года Таблица 11 - Объемы финансирования программ по политике социальной ответственности 2014 - 2016 годах
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Ленский Станислав Валерьевич		

4 Социальная ответственность

Компания ЛАМА - крупнейшая розничная сеть в г. Томске. Магазины сети расположены во всех районах и микрорайонах города. На сегодняшний день в сеть входит 54 магазина общей площадью более 70 000 квадратных метров. Компания стремительно развивается на протяжении 25 лет и, несмотря на молодой возраст, продолжает обеспечивать продовольственную безопасность России.

ГК «ЛАМА» была основана в 1992 году, а первый магазин был открыт в 1999 году на Территории города Томска. Сегодня ГК «ЛАМА» - это динамично развивающаяся розничная сеть в Сибирском регионе, Томской области. По состоянию на начало 2017 года сеть насчитывает 54 магазина с общей торговой площадью более 60 000 м², динамика развития которых демонстрирует постоянный и позитивный рост всех показателей.

Миссия компании: «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России».

Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Отсюда можно сформулировать основные задачи, которые ставит перед собой компания:

- исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов;
- обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании;
- создание новых производств, для категорий товаров по которым на рынке нет достойного предложения в области качества;
- обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции;
- выстроить партнерские взаимоотношения с производителями

заинтересованных в обеспечении рынка качественными товарами;

- создание профессиональной команды единомышленников, разделяющих миссию компании;

- быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании;

- тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами;

При проведении собственной политики социальной ответственности и социальных инвестиций возникают прямые и косвенные стейкхолдеры.

Таблица 9 – Прямые и косвенные стейкхолдеры

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Персонал предприятия (и члены их семей)	1. Администрация г. Томска
2. Потребители	2. Коммерческие банки
3. Поставщики	3. Экологические организации

Персонал предприятия (и члены их семей).

Основным объектом социальной ответственности группы компаний «ЛАМА» являются сотрудники, они ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, грамотного руководства.

Потребители.

На сегодняшний день в ГК «ЛАМА» ежедневно обслуживается более 100 000 тысяч человек. Ежегодно происходит открытие новых магазинов.

К клиентам относятся те, кто приобретает товары в магазинах розничной сети. Их интерес состоит в том, чтобы получить нужные товары по приемлемым ценам и в хорошем качестве. Также для потребителя важна гарантия безопасности продукции.

Поставщики.

Те фирмы, которые поставляют продукцию для компании, а также оказывают какие-то услуги. Они заинтересованы в том, чтобы кампания заказывала у них регулярно, исправно оплачивало в соответствии с условиями договора. Также любой поставщик заинтересован в более тесном контакте с компанией, например, заключении эксклюзивного договора.

Администрация г. Томска.

Властные структуры города Томска. Власть заинтересована в налоговых поступлениях и, как следствие, в формировании городского бюджета. Также она ждет от ГК «ЛАМА» занятости населения и легальности ее деятельности.

Коммерческие банки.

Как структуры, которые предоставили предприятию кредиты, они заинтересованы в своевременном возврате средств и процентов. Они отслеживают работу ГК «ЛАМА» с целью того, чтобы определить эффективно ли компания использует полученные средства и сможет ли их выплатить. Также кредиторам важно, что залоговое имущество сохраняло свою ликвидность.

Экологические организации.

Данные группы представляют интересы охраны окружающей среды. Предприятие не только соблюдает все требования российского природоохранного законодательства, но и стремится внести посильный вклад в охрану окружающей среды. ГК «ЛАМА» реализует проекты, направленные на защиту природы и привлечение внимания общественности к экологическим проблемам, а также управляет своей деятельностью таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

Определение структуры программ социальной ответственности

1. Вознаграждение персонала.

Наряду с материальным стимулированием в ГК «ЛАМА» присутствует социальное стимулирование персонала. Примеры такого поощрения:

- бесплатное проживание в санатории в г. Геленджик во время отпуска для сотрудников и их близких родственников;
- два дополнительных оплачиваемых дня к основному отпуску, для сотрудников у которых не было замечаний в работе;

2. Обучение и развитие персонала.

Большое внимание уделяется повышению профессиональных качеств и раскрытию потенциала персонала. Работа в этом направлении начинается с первого дня выхода сотрудника на работу: все новые сотрудники проходят специальный вводный курс, где им рассказывается история компании, главные ценности и миссия.

ГК «ЛАМА» активно инвестирует в развитие своих сотрудников. Для многих вакансий в компании организован процесс внутреннего подбора, когда каждый сотрудник может попробовать свои силы в соискании открытой должности. Критерием успеха молодого сотрудника является его стремление к развитию и самореализации в рамках миссии.

Основную роль в обучении персонала компании играет «Корпоративный университет ЛАМА» – целостная корпоративная система обучения, распространяющая лучший опыт и практики рынка, а также продвигающая успешные бизнес-идеи. Преподавание в «Корпоративном университете» осуществляется как за счет внутренних ресурсов – внутренних тренеров, так и за счет привлечения внешних экспертов.

Ежегодно на базе «Корпоративного университета» проводится чемпионат профессионального мастерства среди продавцов. Победители чемпионата в качестве приза получают бесплатные туристические путевки в города Европы.

3. «Мастерская возможностей ЛАМЫ».

В рамках программы ГК «ЛАМА» проводит различные конкурсы и мероприятия начиная с 2014 года:

- «Построй карьеру в ЛАМЕ», конкурс проводится для студентов и выпускников высших учебных заведений. Победители получают возможность устроиться в компании.
- Бизнес погружение. Цель проекта: поддержка и развитие активной студенческой молодежи г. Томска и Томской области.
- Целевое обучение в Кемеровском технологическом институте пищевой промышленности. Цель Конкурса: обучение выпускника школы или техникума в Кемеровском технологическом институте пищевой промышленности (университете) на должность технолога мясного производства с последующим трудоустройством в Группу компаний «ЛАМА» по специальности, гарантированным Организатором.

4. «Культурно – массовая работа».

Важнейшим направлением социальной политики ГК «ЛАМА» является культурно – массовая работа, направленная на выявление и раскрытие талантов работников компании. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, День защиты детей, Новый Год, в компании ежегодно проводятся мероприятия: фотоконкурс для работников, конкурсы детского творчества, спортивные мероприятия, например, чемпионаты по футболу, волейболу.

5. «Ресурсосбережение и утилизация отходов».

ГК «ЛАМА» строит новые магазины по энергоэффективным технологиям. При строительстве применяется новая для города Томска технология - геотермальная система отопления.

Утилизация отходов. Весь картон и полиэтилен сортируется в магазинах и отправляется на переработку. Благодаря такому решению

удалось сократить количество отходов, отправляющихся на полигон отходов, и получить дополнительный доход.

Структура программ социальной ответственности представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень программ по политике социальной ответственности и социальных инвестиций на 2014 - 2016 года

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Вознаграждение персонала	Социально-ответственное поведение	Персонал	2014 – 2016 гг.	Повышение производительности труда и качества работы
Обучение и развитие персонала	Социально-ответственное поведение	Персонал	2014 – 2016 гг.	Рост профессиональной компетентности персонала и карьерный рост работников
Мастерская возможностей ЛАМЫ	Социально-ответственное поведение	Потребители, Администрация города	2014 – 2016 гг.	Повышение репутации компании, привлечение потенциальных сотрудников, приобретение нового опыта
Культурно – массовая работа	Социально-ответственное поведение	Персонал	2014 – 2016 гг.	Повышение производительности труда и качества работы
Ресурсосбережение и утилизация отходов	Отношение к окружающей среде	Администрация, Экологические организации	2014 – 2016 гг.	Снижение затрат компании, бережное отношение к окружающей среде

Таблица 10 показывает, что проводимые компанией программы политики социальной ответственности и социальных инвестиций разнообразны и разнонаправлены. Кроме того, видно, что проводимые программы носят долгосрочный характер. При этом необходимо отметить,

что проведение и финансирования такого широкого круга программ требует значительных финансовых трат.

Затраты, связанные с мероприятиями по социальной ответственности ГК «ЛАМА» представлены в таблице 7.

Таблица 11 – Объемы финансирования программ по политике социальной ответственности 2014 - 2016 годах

Наименование мероприятия	Период, тыс. руб.			Стоимость реализации на анализируемый период
	2014	2015	2016	
Вознаграждение персонала	7 280	7 464	8 006	22 751
Обучение и развитие персонала	3 882	4 270	3 929	12 081
Мастерская возможностей ЛАМЫ	265	292	320	877
Культурно – массовая работа	345	380	416	1 140
Ресурсосбережение и утилизация отходов	-180	-198	-218	-596
Итого	11 592	12 208	12 454	36 253

Как видно из таблицы 11, ежегодно происходит увеличение сумм, расходуемых ГК «ЛАМА» на программы социальной ответственности и социальные инвестиции. При этом наибольший удельный вес в данных программах занимают проекты «Вознаграждение персонала» и «Обучение и развитие персонала». Программа «Ресурсосбережение и утилизация отходов» принесла компании сокращение расходов и дополнительный доход.

Таким образом, общая сумма на реализацию программы социальной ответственности составляет 36 253 тыс. руб. Для реализации на практике концепции социальной ответственности, компания проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. Принимая решения о конкретной программе социальной ответственности, менеджеры, разрабатывающие программы социальной ответственности ориентируются на стоящие перед организацией цели и задачи, а не на свои личные персональные интересы или убеждения.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Результатом осуществления социальных программ компании ГК «ЛАМА» является:

- позитивное влияние на персонал предприятия, развитию активной социальной и гражданской позиции. Повышению производительности труда и качества работы;
- создание условий профессионального роста и повышение уровня образования работников компании. Новые возможности для привлечения и сохранения персонала. Укрепление взаимоотношений внутри компании и, как следствие повышения эффективности ее деятельности;
- создание положительной устойчивой репутации компании;
- снижение затрат компании, бережное отношение к окружающей среде.

Для дальнейшего усовершенствования проводимой политики социальной ответственности можно предложить:

1. персонал предприятия – проведение стажировок в других компаниях, введение дополнительного медицинского страхования, оплачиваемые медицинские книжки;
2. потребители – посадка деревьев, озеленение территории возле объектов компании, т.к. большинство магазинов располагается в спальных районах города;
3. взаимоотношений с поставщиками - проведение различных совместных спортивных мероприятий.

Заключение

Подводя итоги работы, можно сделать выводы что внедрение стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 позволит организации построить эффективную систему менеджмента качества, что при слаженной работе на всех уровнях положительно отразится на всей деятельности организации.

Для внедрения СМК на предприятие ООО «Спар-Томск» были решены следующие задачи:

- изучен теоретический материал по менеджменту качества, особенности СМК в торговых организациях;
- проведен сравнительный анализ существующих процессов на предприятии и стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015;
- выявлены процессы требующие коррекции;
- разработаны мероприятия для исправления несоответствующих процессов;
- построен календарь внедрения СМК;
- разработана документация: политика в области качества, руководство по качеству;
- рассчитана смета затрат на внедрение СМК.

Внедрение системы менеджмента качества является неотъемлемым показателем надежности предприятия, а также предоставляет ему возможность в полной мере соответствовать тем требованиям, которые потребитель выдвигает к выпускаемой продукции. Тем самым, внедрение СМК существенно повышает шансы компании на длительную и успешную деятельность. Более того, результаты внедрения системы менеджмента качества позволяют компании значительно улучшить эффективность всех производственных процессов. В итоге, результаты внедрения СМК дают гарантированную уверенность в безупречности продукта, как потребителям, так и партнерам организации.

Стоит отметить, что внедрение СМК дает руководителям и сотрудникам компании полную уверенность в том, что производимый продукт или оказываемая услуга отвечает не только запросам покупателя, но и всем законодательным требованиям. При этом растёт не только безупречность выпускаемых товаров, но также и производительность труда всего персонала.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Станартинформ, 2015. – 49 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015. – 24 с.
3. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности. - М.: Стандартинформ, 2014. – 125 с.
4. Барт Т.В. Управление качеством: Учебно-методические материалы. / Т.В. Барт . М.: МИЭМП, 2005.- 41 с.
5. Вдовин С.М. Система менеджмента качества организации/ С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М.:Инфра-М, 2012. – 299 с.
6. Гаффорова Е. Б. Менеджмент в пищевой промышленности/ Гаффорова Е. Б., Шушарина Т. Е., Цыпленкова М. В., Моисеенко И. В., Гуреева Н. В.. - М.: Академия Естествознания. 2011 - 243 с.
7. Гембрис С. Управление качеством/ С.Гембрис, Й. Германн; пер. с нем. М.Н. Терехина. – М.: СмартБук, 2013. – 128 с.
8. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами./ Эдвардс Деминг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с.
9. Езрахович А. Новая версия ISO 9001:2015/А.Езрахович, В. Дзедин, Ю.Банных. – Электронный журнал «Методы менеджмента качества» №7, 2014.
- 10.Зарецкий А.Д. Корпоративная ответственность: мировая и отечественная практика. Учебное пособие/ Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е.: - Издательство КСЭИ, 2012. – 231с.
- 11.Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества/ М.М. Кане, А.Г. Схиртладзе, Б.В. Иванов. – Спб: Питер, 2012. – 576 с
- 12.Магер В.Е. Управление качеством: учебное пособие/ В.Е. Магер. – М.: Инфра-М, 2012. – 176 с.

13. Меркушова Н. И. Стандарты систем менеджмента: современное состояние, пути развития, проблемы использования / Н. И. Меркушова // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 47. С. 57–64.
14. Окрепилов В.В. Управление качеством/ В.В. Окрепилов – М.: Экономика, 2013. – 295 с.
15. Разумов В.А. Управление качеством: учебное пособие / В.А. Разумов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
16. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь/ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. - 479 с.
17. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес- процессов/ В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 544 с.
18. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2006. — 639 с.
19. Чайка И.И. Будущее серии стандартов ISO 9001/ И.И. Чайка – Электронный журнал «Управление предприятием» №11, 2012
20. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 7 сентября 2001 г. №23 (ред. от 3 мая 2007 г.) «О введении в действие санитарных правил». — [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12124447/>. Дата обращения 12.05.2017
21. Цены // Федеральная служба государственной статистики - [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#. Дата обращения 14.05.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(рекомендуемое)

Календарь внедрения СМК на основе ГОСТ ИСО 9001-2015

	Название задачи	Начало	Окончание	Длительность	Q1 17	Q2 17		Q3 17			Q4 17			Q1 18			
					мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	янв		
1	1. Издание приказа по предприятию	06.03.2017	10.03.2017	5д													
2	2. Формирование рабочей группы по внедрению СМК	13.03.2017	24.03.2017	10д													
3	3. Обучение по СМК рабочей группы	27.03.2017	05.05.2017	30д													
4	4. Анализ управления качеством услуг на предприятие	08.05.2017	16.06.2017	30д													
5	5. Разработка и описание процессов, необходимых для СМК	08.05.2017	16.06.2017	30д													
6	6. Разработка документации СМК	08.05.2017	16.06.2017	30д													
7	7. Подготовка аудиторов по внутренней проверке СМК	19.06.2017	28.07.2017	30д													
8	8. Ознакомление и обучение всего персонала работе	19.06.2017	07.07.2017	15д													
9	9. Внутренний аудит	31.07.2017	01.12.2017	90д													
10	10. Коррекция документации СМК	04.12.2017	12.01.2018	30д													

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(рекомендуемое)

Анкета

- 1 Чем Вы руководствуетесь при выборе магазина продуктов питания?
 - близость к дому;
 - качество продукции;
 - широкий выбор продуктов;
 - приемлемые цены;
 - система скидок;
 - возможность приобрести готовую продукцию;
 - уют, чистота торгового зала;
 - другое_____.
- 2 Как бы вы оценили ассортимент товара, представленного в нашем магазине?
 - отличный ассортимент;
 - слишком широкий ассортимент, трудно сделать выбор;
 - можно найти более новые модели товара в других магазинах;
 - скудный ассортимент.
- 3 Как бы вы охарактеризовали цены в нашем магазине?
 - самые доступные в городе;
 - не самые низкие, но соответствуют качеству товара;
 - очень высокие, не соответствуют качеству товара, можно купить дешевле в других магазинах.
- 4 Ваше мнение о выкладке товара?
 - удобная;
 - приемлемая;
 - не удобная.
- 5 Как Вы оцените качество обслуживания на кассе?
 - высокое;
 - хорошее;

- среднее;
- ужасное.

6 Какие продукты Вы хотели бы увидеть в нашем магазине?

- _____