МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

Анализ системы управления качеством продукции и разработка предложений по ее совершенствованию (на материалах ПАО «Магнит»)

Выпускная квалификационная работа

(бакалаврская работа)

Направление подготовки 27.03.02 Управление качеством продукции на основе использования биоресурсов региона

Выполнил студент
4 курса, группы 2072
Никулина Ю. А.

_____

Руководитель
докт. экон. наук,пофессор
Воронкова О.Ю.

_____

Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В.А

Барнаул 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ 7
1.1Понятие и цели системы управления качеством.....7
1.2Принципы и основные компоненты системы управления качеством.....13
1.3 Система показателей оценки качества продукции.....16
2. АНАЛИЗ СМК ПРОДУКЦИИ В ПАО «МАГНИТ».....22
2.1. Организационно- экономическая характеристика ПАО «Магнит».....22
2.2. Описание текущей системы управления качеством продукции 30
2.3Выявление проблем и недостатков в системе управления качеством продукции.....35
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В ПАО «МАГНИТ».....39
3.1Рекомендации по улучшению системы управления качеством продукции.....39
3.2Практические рекомендации по улучшению системы менеджмента качества продукции.....49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....57
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....60
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....61
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....62

Министерство науки и высшего образования РФ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Управление качеством продукции на основе биоресурсов региона
группа 2072

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ: Никулина Юлия Андреевна

1. Тема работы: Анализ системы управления качеством продукции и разработка предложений по ее совершенствованию (на материалах ПАО «Магнит»)
2. Срок сдачи студентом законченной работы: 07.06.2024
3. Исходные данные по работе: финансовая отчётность, данные с официального сайта организации, периодическая литература, научные статьи.
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав):

Теоретические аспекты системы управления качеством продукции,Анализ системы управления качеством продукции в ПАО «МАГНИТ», Разработка предложений по совершенствованию системы управления качеством продукции в ПАО «МАГНИТ».

5. Перечень графического материала: 8 таблиц
6. Консультанты по разделам работы:

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	*Задание принял*
Теоретические аспекты системы управления качеством продукции	Воронкова О.Ю.	18.03.2024	18.03.2024
Анализ системы управления качеством продукции в ПАО «МАГНИТ»	Воронкова О.Ю.	18.03.2024	18.03.2024
Разработка предложений по совершенствованию системы управления качеством продукции в ПАО «МАГНИТ»	Воронкова О.Ю.	18.03.2024	18.03.2024

7. Дата выдачи задания: 18.03.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврская работа): _____
(подпись)

Студент _____
(подпись

Реферат

Тема работы: «Анализ системы управления качеством продукции и разработка предложений по ее совершенствованию (на материалах ПАО «Магнит»)

Целью исследования выпускных квалификационных роботов является исследование системы управления качеством продукции в ПАО «Магнит» и разработка предложений по ее совершенствованию.

Задачи:

1. Изучить существующую систему управления качеством продукции в ПАО «Магнит».
2. Проанализировать сильные и слабые стороны текущей системы управления качеством продукции.
3. Идентифицировать возможности для улучшения системы управления качеством продукции.
4. Разработать предложения по внедрению усовершенствования системы управления качеством продукции.

Предметом исследования бакалаврской работы является управление качеством продукции в ПАО «Магнит».

Объектом исследования является розничная компания ПАО «Магнит».

Краткие выводы по бакалаврской работе. В результате изучения материалов и анализа практик других компаний были разработаны конкретные предложения по совершенствованию системы управления качеством продукции в ПАО «Магнит». Эти предложения включают в себя внедрение современных информационных технологий для автоматизации процессов контроля качества, улучшение коммуникации между подразделениями компании и внедрение системы стимулирования сотрудников.

Научная новизна данной бакалаврской работы заключается в комплексном и глубоком анализе системы управления качеством продукции на примере ПАО «Магнит», а также в разработке инновационных предложений по совершенствованию этой системы. Результаты исследования представляют оригинальный вклад в область управления качеством продукции, позволяя выявить и решить ключевые проблемы в данной области на конкретном предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы состоящей из 51 источников. Общий объем работы, без приложений, 65 стр., включая 8 таблиц, 3 графика, 9 рисунков.

Введение

Актуальность темы. В условиях рыночной экономики обеспечение качества продукции - гарантия того, что компания выживет, останется на плаву и не прекратит свое существование. Следовательно, бюджеты всех уровней будут пополняться налоговыми сборами, взимаемыми с предприятия. Население будет обеспечено работой и средствами к существованию. По стране работа каждого предприятия приводит к увеличению валового внутреннего продукта.

В условиях прогрессирующего глобального экономического кризиса наиболее актуальной проблемой является повышение качества продукции, поскольку успех предприятия зависит от конкурентоспособности производимой продукции. Только высококачественный продукт может быть востребован на рынке, и только те фирмы и предприятия, которые уделяют значительное внимание обеспечению и управлению качеством продукции, могут рассчитывать на выживание и получение прибыли[12, с 78].

Особенности современной российской экономики заключаются не только в сокращении объемов производства, но и в том, что уровень технологий и оборудования в целом намного ниже, чем в развитых странах. Привлечение инвестиций в производственное оборудование и разработку новых технологий может быть оправдано только в том случае, если продукция конкурентоспособна и востребована потребителем. В этой ситуации задача производителя - разработать и освоить выпуск качественной продукции.

При переходе к рыночной экономике наиболее актуальной проблемой является качество продукции, поскольку успех предприятия зависит от конкурентоспособности его продукции. Только высококачественный продукт может быть востребован на рынке, и только те фирмы и предприятия, которые уделяют значительное внимание обеспечению качества продукции и управлению им, могут рассчитывать на выживание и получение прибыли. Еще более жесткая конкуренция ожидает российских производителей при

выходе на международный рынок, где продукция с низким уровнем качества явно обречена на провал при поиске потенциального покупателя[14, с.53].

Проблема качества не может быть решена без участия ученых, инженеров и менеджеров. Качество - важный инструмент в борьбе за рынки. Качество определяется множеством случайных, местных и субъективных факторов. Система менеджмента качества необходима для предотвращения влияния этих факторов на уровень качества.

В работе использовались труды таких авторов как Басовский, Л.Е., Глухов, В, В, Салимова, Т.А., Тебекин, А.В., Горбашко, Е.А. и др.

В рамках данной выпускной квалификационной работы будет проведен анализ текущей системы управления качеством продукции в ПАО «Магнит» и будут разработаны предложения по ее совершенствованию.

Целью данной выпускной квалификационной работы является исследование системы управления качеством продукции в ПАО "Магнит" и разработка предложений по ее совершенствованию.

Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Изучить существующую систему управления качеством продукции в ПАО «Магнит».
2. Проанализировать сильные и слабые стороны текущей системы управления качеством продукции.
3. Идентифицировать возможности для улучшения системы управления качеством продукции.
4. Разработать предложения по внедрению усовершенствования системы управления качеством продукции.

Методы исследования: Для достижения поставленных цели и задач в работе будут использованы следующие методы исследования:

1. Анализ литературных источников и научных публикаций, посвященных управлению качеством продукции.

2. Изучение документации и нормативных актов, касающихся системы управления качеством продукции в ПАО "Магнит".

3. Сравнительный анализ систем управления качеством в других компаниях розничной торговли.

При написании данной работы использовались методы научного анализа и сравнения. Работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы.

1. Теоретические основы управления качеством на стадии производства на предприятии

1.1Понятие и цели системы управления качеством

В рыночной экономике проблема качества является наиболее важным фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество - это комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг. Управление качеством имеет множество определений в зависимости от должности автора. Некоторые подчёркивают особую роль человеческого фактора, другие подчёркивают важность систематического подхода и количественных измерений, а третьи подчёркивают эволюцию школ менеджмента.

Итак, управление качеством в широком смысле слова - это управление предприятием, которое позволяет полностью удовлетворить потребности клиентов и предвосхитить их ожидания. На мой взгляд, возникают естественные вопросы: во-первых, как достигается их удовлетворение, и, во-вторых, чем в этом отношении подход к управлению качеством отличается от обычного процесса планирования и производства продукции? Отвечая на вопрос об удовлетворённости потребителей, можно сказать, что менеджмент качества ставит в качестве основного условия отношение потребителя к качеству получаемой продукции. В этом случае качество продукции становится для потребителя важнейшим показателем и, как следствие, главным конкурентным преимуществом[5, с 45].

Второй вопрос касается различий между традиционным производством и производством, в котором применяются принципы качества. Интересна позиция японских авторов, которые относят процесс управления качеством продукции к особой философии предприятия, новому взгляду на производство и неразрывно связаны с концепцией постоянного совершенствования. В дополнение к этому слегка идеализированному

отношению можно показать еще одно отличие; Обычный производственный процесс включает в себя ряд действий, направленных на выявление и удовлетворение потребностей потребителей, что также упоминается в определении менеджмента качества. Однако качественный подход подчеркивает неотъемлемую важность производства качественной продукции на всех этапах производства, от разработки продукта до своевременной доставки потребителю.

Такой подход диктует приоритетную задачу, стоящую перед компанией - производство качественной продукции от цикла к циклу, что, несомненно, гарантирует стабильность получения потребителем хорошей продукции. Для компании это означает, прежде всего, завоевание уважения потребителей и развитие их лояльности, что в современных условиях не является маловажной характеристикой. Подводя итоги, мы видим, что потребители получают качественную продукцию, а производители - стабильную прибыль. Современные рынки демонстрируют высокие темпы развития, что ставит перед фирмами условие: «развиваться, чтобы выжить». И в этом случае хорошая, качественная продукция, но не отвечающая требованиям рынка, не сможет обеспечить значительной конкуренции, как и компания, у которой 30% продукции - это бракованный товар[17, с. 27].

Вот почему менеджмент качества играет важную роль в прогнозировании ожиданий и потребностей потребителя, создании для них новых потребностей и их удовлетворении в соответствии с подходом к обеспечению качества продукции. Как показано выше, управление качеством - это обширный процесс, который затрагивает все производство, все уровни управления (от руководителей до старших менеджеров) и все производственные процессы.

Следующим этапом развития системы менеджмента качества является разработка процессного подхода и популяризация реинжиниринга. Реинжиниринг предполагает заменить принцип разделения труда в управлении процессным подходом. Во главе организации стоят процессы, у

которых есть свои исполнители. Предприятия были увлечены новой идеей, и начался масштабный анализ процессов, их оптимизация, модификация и внедрение новых. Пока не было обнаружено, что реинжиниринг не универсальный инструмент.

Сейчас, в 21 веке, адаптивная модель организации укореняется в науке, и концепция управления знаниями получает распространение. Однако, несмотря на широко распространенные знания о методах и системах управления качеством, многие предприятия не осознают важность контроля качества. Стремясь соответствовать международным стандартам, они устанавливают программные продукты и создают карты управления, не понимая, как это может им помочь.

Какими бы простыми или сложными ни были методы управления качеством, они не смогут принести пользу компании сами по себе, потому что даже после проведения всех необходимых исследований и получения выводов вам все равно необходимо разработать и внедрить изменения. Значительная часть российских предприятий, приступая к разработке системы менеджмента качества (СМК), не ставит перед собой цель достижения результативности, а тем более результативности СМК, что является необходимым условием управления качеством. Внедрение широко распространенной системы СМК больше похоже на дорогостоящую сертификацию, чем на управление, направленное на удовлетворение потребностей клиентов[34, с. 17].

Внедрение универсального менеджмента качества в России связано со значительными трудностями, и, прежде всего, это отказ менеджеров от концепции качества, нежелание быть лидерами, приверженными реализации качества и следовать выбранной цели. Специфика России, ее люди, нравы и порядки, наверное, не скоро будут готовы к радикальным изменениям в системе взглядов на руководство организацией. Это основные вехи в развитии систем управления качеством продукции.

Важность статистических методов сложно переоценить, поскольку без таких методов контроля было бы сложно, почти невозможно выявить зависимость дефектов от определенных факторов. В то же время организации должны стремиться к уменьшению изменчивости факторов и, как следствие, к большей стабильности качества продукции. Например, при обработке металла используется фреза, которая после обработки новой единицы металла немного притупляется. Кроме того, изменения температуры, состава охлаждающей жидкости или других факторов могут вызвать дефекты продукта.

Не все факторы, влияющие на производство, постоянны, и статистические методы контроля и управления качеством направлены на снижение их изменчивости. Однако есть и другие способы снизить уровень дефектов продукта, например, использовать интуицию эксперта или прошлый опыт для решения таких проблем. Предлагаемые методы могут быть очень эффективными, а могут быть и неспособны правильно диагностировать и решать проблему. И здесь все зависит от лица, контролирующего контроль, соответствия методов достижению поставленных целей исследования, объективности выбранных показателей и достоверности измерений[11, с. 301]

В последние годы под всесторонним влиянием мышления, направленного на повышение качества и удовлетворенности клиентов, управление качеством приписывается таким системам, как CRM - управление, ориентированное на клиента; ERP - система управления ресурсами предприятия; TPM-универсальная система ухода за оборудованием и многие другие системы [9, с. 102].

Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что произошел сдвиг интересов от управления качеством конкретного процесса к использованию систем качества и программных пакетов, которые позволяют тем или иным способом помочь удовлетворить потребности клиентов наиболее удобными способами. Вклад Уолтера Шухарта в управление качеством статистических данных велик, и предложенные им контрольные карты все еще используются,

но чаще вместе с другими методами, поскольку они обеспечивают системный подход и учитывают многие факторы, которые не были приняты во внимание в 20-м веке.

1.2. Принципы и основные компоненты системы управления качеством

Опираясь на основные принципы управления различными системами, рассмотрим принципы построения систем управления качеством.

В соответствии с международным стандартом ИСО 9000:2000 система управления качеством (система менеджмента качества – СМК) – это система установления политики качества, целей качества и достижения этих целей.

Идеология стандартов ИСО 9000:2000 основана не на бизнес-функциях (элементах качества), как это было в стандартах версии 1994 г., а на бизнес-процессах предприятия. Международный стандарт ИСО 9001:2000 поощряет применение процессного подхода в управлении организацией и ее процессами, а также рассматривает его как способ быстрого выявления и реализации возможностей для улучшения [6, с. 75].

Модель системы менеджмента качества (СМК), основанной на процессном подходе, приведена на рис. 1.1. Эта модель во многом отражает те принципы, на которых построена современная система управления качеством.

Рис. 1.1. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Первый принцип – ориентация на потребителя. Он заключается в том, что организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать настоящие и будущие потребности потребителя, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания[3, с.108].

Ключевыми преимуществами такого подхода являются:

– возрастающие прибыли и доли рынков, получаемые посредством гибких и быстрых откликов на возможности рынка;

– повышение лояльности потребителей, ведущее к повторению бизнеса и хорошим отзывам.

Применение принципа ориентации на потребителя обычно проявляется в следующих действиях:

1) понимание потребностей и ожиданий потребителей;

2) обеспечение соответствия целей и задач организации потребностям и ожиданиям потребителей;

3) распространение информации о потребностях и ожиданиях потребителей внутри организации;

4) измерение удовлетворенности потребителей и результатов действий;

5) управление (менеджмент) взаимоотношениями с потребителями;

6) обеспечение сбалансированного подхода к потребителю и другим заинтересованным сторонам [36, с. 74].

Второй принцип – лидерство. Он состоит в том, что лидеры устанавливают единство целей и руководства в организации. Они создают и поддерживают среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

Ключевые преимущества такого подхода заключаются в том, что:

– люди будут понимать и станут мотивированы на цели и задачи организации;

– деятельность оценивается, согласовывается и внедряется единым образом;

– пример лидеров приводит к непрерывному улучшению.

Применение принципа лидерства обычно проявляется в следующих действиях:

1) рассмотрение потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, собственников, персонал, поставщиков, местное сообщество и общество в целом;

2) определение понятного видения будущего организации;

3) постановка приоритетных целей и задач;

4) создание и поддержание общих ценностей и ролевых моделей по этическим нормам на всех уровнях организации;

5) установление доверия и устранение страхов;

6) предоставление работникам требуемых ресурсов, обучения и свободы действий с требуемой ответственностью и отчетностью;

7) инициирование, поощрение и признание вкладов работников.

Третий принцип – вовлечение персонала. Он базируется на том, что персонал на всех уровнях составляет основу

организации и его полное вовлечение позволяет использовать способности персонала на пользу организации.

Ключевыми преимуществами такого подхода являются:

– мотивированный, приверженный и вовлеченный персонал;

– персонал ощущает ответственность за собственные результаты;

– персонал стремится участвовать и вносить свой вклад в постоянное улучшение.

Применение принципа вовлечения персонала обычно проявляется в следующих действиях:

1) понимание важности собственного вклада и роли в организации;

2) определение ограничений на деятельность работников;

3) определение роли и ответственности работников в решении проблем;

4) оценка собственных показателей в сравнении со своими личными целями и задачами;

5) активный поиск возможностей повышения своей компетентности, знаний и опыта;

6) свободный обмен знаниями и опытом.

Четвертый принцип – процессный подход. Он состоит в том, что желаемый результат достигается более эффективно, когда соответствующими ресурсами и видами деятельности управляют как процессами.

Ключевыми преимуществами такого подхода являются:

– возможность снижения затрат и сокращения времени цикла за счет эффективного использования ресурсов;

– улучшенные, согласованные и прогнозируемые результаты;

– возможность сконцентрироваться на приоритетных направлениях и возможностях улучшения[8].

Применение принципа процессного подхода обычно проявляется в следующих действиях:

1) применение структурированных методов для определения ключевых видов деятельности, необходимых для получения желаемого результата;

2) установление ясной ответственности и отчетности для руководства ключевыми видами деятельности;

3) понимание и измерение возможностей ключевых видов деятельности;

Ї) определение внутренних и внешних взаимосвязей между функциями организации;

5) сосредоточенность руководства на таких факторах, как ресурсы, методы и материалы, которые улучшают ключевые виды деятельности организации;

6) оценивание рисков, последствий и воздействий для потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон [23, с. 103].

Пятый принцип – системный подход к менеджменту. Он означает определение, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов в целях улучшения результативности и эффективности организации.

Ключевые преимущества такого подхода заключаются:

– в выявлении процессов, которые наилучшим образом приводят к достижению желаемых результатов;

– возможности сосредоточивать усилия на соответствующих процессах;

– создании уверенности основных заинтересованных сторон в результативности и эффективности организации.

Применение принципа системного подхода к менеджменту обычно проявляется в следующих действиях:

– структурирование системы для достижения целей организации наиболее эффективным путем;

– понимание взаимозависимостей между процессами системы;

– установление целей и определение того, как должны взаимодействовать конкретные службы в системе;

– непрерывное улучшение системы посредством измерения и оценивания.

Шестой принцип – постоянное улучшение. Он означает, что неизменной целью организации должно стать постоянное улучшение.

Ключевые преимущества такого подхода заключаются:

– в возросшем конкурентном преимуществе благодаря улучшению возможностей организации; гибкости организации при быстром реагировании в соответствии с ресурсными возможностями.

Применение принципа постоянного улучшения обычно приводит к следующим действиям:

1) использование согласованного подхода к постоянному улучшению во всей организации;

2) предоставление работникам возможности обучения методам и средствам постоянного улучшения;

3) превращение принципа постоянного улучшения продукции, процессов и систем в цель для каждого работника организации;

4) установление целей по управлению и измерению хода постоянного улучшения;

5) признание и подтверждение улучшений[1, с. 402].

Седьмой принцип – подход к принятию решений на основе фактов. Он означает, что эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Ключевыми преимуществами такого подхода являются:

– решения, основанные на информации;

– возможность демонстрации результативности прошлых решений на основе истории;

– способность анализировать, выбирать и изменять мнения и решения.

Применение принципа подхода к принятию решений на основе фактов обычно проявляется в следующих действиях:

1) обеспечение посредством анализа достаточной точности и достоверности данных и информации;

2) доступность данных для тех, кому она требуется;

3) принятие решений и согласованных действий на основе анализа фактов, подтвержденных опытом и интуицией.

Восьмой принцип – взаимовыгодные отношения с поставщиками. Он означает, что организация и поставщики взаимозависимы и их взаимовыгодные взаимоотношения увеличивают их способность создавать ценности.

Ключевыми преимуществами такого подхода являются:

– возросшая возможность создавать ценности для обеих сторон;

– гибкость и быстрота согласованных совместных откликов на изменения рынка;

– оптимизация затрат и ресурсов.

Применение принципа взаимовыгодных отношений с поставщиками обычно проявляется в следующих действиях:

1) идентификация и выбор ключевых поставщиков;

2) установление взаимоотношений, уравновешивающих краткосрочные выгоды с долгосрочными соображениями;

3) объединение знаний и ресурсов основных партнеров;

4) установление ясных и открытых контактов;

5) разработка совместных действий по улучшению;

6) инспирирование, поощрение и признание улучшений и достижений [4, с. 58]

К основным специальным принципам при построении и функционировании СМК следует отнести:

– "продуктовый" подход к управлению, в соответствии с которым управление в системе должно осуществляться (помимо общего управления) по каждому выпускаемому виду разнородной продукции в отдельности;

– управление на всех стадиях и этапах жизненного цикла продукции (исследования, проектирования и разработки, изготовления, товарооборота, использования, утилизации или уничтожения);

– выполнение целостного комплекса функций управления, способного обеспечить достижение целей и решение задач системы организации;

– использование в управлении комплекса методов мотивации высококачественного, производительного, заинтересованного, новаторского и, главное, осознанного труда как каждого работника, так и всех коллективов работающих;

– формирование у всех изготовителей и потребителей, причастных к реализации жизненного цикла продукции, соответствующих знаний, умений и навыков. Выполнение этого принципа требует массовой непрерывной систематической подготовки, обучения и повышения квалификации [19, с.23];

– регулирование на всех иерархических уровнях управления. В зависимости от уровня управления содержание управленческих функций может быть различно. Для более высокого уровня приобретают значимость функции, связанные с организацией, координацией и регулированием, активизацией и стимулированием. Причем воздействия в этом случае, как правило, должны носить такой характер, который соответствовал бы рыночным отношениям, собственности и уровням управления;

– интегративное взаимодействие со всеми организациями, связанными с реализацией жизненного цикла продукции. Это, в первую очередь, может относиться к поставщикам сырья, материалов и комплектующих изделий, сбытовым, торговым, транспортным, сервисным и эксплуатационным организациям. Совместно с ними целесообразно создавать взаимосвязанные интегративные СМК [29, с. 15];

– осуществление реальной индивидуальной и коллективной ответственности за результаты деятельности организации. При этом наибольшую ответственность следует возлагать на высшее звено управления;

– постоянное (перманентное) использование в управлении преимущественно воздействий (решений) превентивного характера с их оперативным (немедленным) выполнением. Это не исключает, а, наоборот, предполагает (в случае недостаточной эффективности превентивных воздействий) максимально быстрое оперативное текущее устранение возникших отклонений. Чему во многом должна способствовать

идентификация и прослеживаемость труда и продукции. Таким образом, необходимость выработки как предупредительных, так и текущих оперативных управляющих воздействий на объекты управления требует организации постоянно действующей надежной превентивно-перманентной и оперативной обратной связи во всех подсистемах СМК;

– обеспечение доступности и систематичности проведения внутренних и внешних проверок деятельности по управлению. Это позволяет совершенствовать, непрерывно развивать и повышать эффективность СМК;

– документирование управленческих процессов, обеспечивающих выполнение технологии управления и производства. Это определяет необходимость использования в управлении стандартизации, регламентации и планирования;

– восприятие каждым работающим себя в качестве изготовителя продукции (услуги), а исполнителя следующей операции технологического процесса – как потребителя. Необходимо соблюдать деловую этику и проявлять уважительное отношение ко всем участникам реализации жизненного цикла продукции и, соответственно, руководствоваться этим в жизни в целом.

1.3 Стандартизация качества продукции

На рынке, где предложение товаров обширно, простые заявления производителей и продавцов о качестве товаров, соответствующем стандартам, не всегда удовлетворяют потребителя. Потребителю необходимо иметь гарантированное подтверждение от независимой стороны о соответствии товара определенному уровню качества. Это подтверждение может быть получено через специальную процедуру - сертификацию (от лат. "делать верно"). Важность сертификации особенно актуальна в условиях жесткой конкуренции, где успех фирмы зависит от конкурентоспособности

ее товаров. Сертификация продукции может рассматриваться как один из ключевых факторов повышения ее конкурентоспособности[36, с. 74]

Таким образом, сертификация представляет собой инновационное направление стандартизации, важный механизм управления качеством продукции. В правовом аспекте сертификация была запущена в 1992 году с принятием в России Закона «О защите прав потребителя». Сертификация продукции - это процесс подтверждения соответствия продукции установленным требованиям путем независимой организации, не связанной с изготовителем или продавцом, выдает письменное удостоверение о соответствии продукции установленным стандартам. Сертификация проводится с целью [23, с. 103]:

1) создания условий для деятельности предприятий на товарном рынке России, для участия в международном сотрудничестве и международной торговле;

2) содействия потребителям в компетентном выборе продукции;

3) защиты потребителя от недобросовестности изготовителя;

4) контроля безопасности продукции для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;

5) подтверждения показателей качества продукции, заявленных изготовителем.

Требованиям, установленным в ГОСТах, других нормативных документ. На рынке существуют две формы сертификации - обязательная и добровольная. Обязательная сертификация проводится для подтверждения соответствия продукции обязательныах, а также международных и национальных стандартах других стран, принятых в России. Эта форма сертификации является инструментом государственного контроля за качеством товаров, включающим безопасность для потребителя и окружающей среды, а также совместимость и взаимозаменяемость[45].

Список товаров, подлежащих обязательной сертификации, определяется законодательством. Добровольная сертификация, в свою очередь,

проводится по желанию изготовителя, продавца или потребителя и способствует повышению конкурентоспособности продукции. При добровольной сертификации проверяются любые потребительские требования, за исключением безопасности и экологической чистоты, которые подтверждаются только обязательной сертификацией.

Результатом обязательной сертификации может быть один из четырех видов сертификата: на образец, на товарную партию, на продукцию или на производство. Сертификат соответствия и знак соответствия являются документами, подтверждающими соответствие продукции установленным требованиям. Предприятие-изготовитель получает лицензию на применение знака соответствия[1, с. 402].

Систему сертификации обязательных требований регулирует Государственный Реестр Системы Сертификации. Кроме того, серия международных стандартов по системам качества ISO 9000 начала свое существование в 1987 году, оказав значительное влияние на управление и обеспечение качества.

Под экономически оптимальным качеством понимается соотношение качества и затрат, или цена единицы качества, что можно выразить формулой:

$$К_{о\ пт} = \frac{Q}{C_{\sum}}, \qquad (1.1.)$$

Где, $К_{опт}$ - экономический показатель качество;

Q— качество изделия;

$C_{\sum}$ — затраты на приобретение и эксплуатацию изделия, руб. [8, с.185]

На основании измерений числовых показателей определяется уровень качества продукции[18, с. 36].

Основанная на сравнении значений показателей качества оцениваемой продукции с соответствующими показателями продукции, принято. Уровень качества – относительная характеристикй в качестве базы для сравнения. Данный показатель определяется по формуле:

$$У_к = \frac{\sum_{i=1} Q_{i..o}}{\sum_{i=1} Q_{iб}} \quad (1.2)$$

Где, Ук - уровень качества продукции;

Q_{io}, $Q_{iб}$ - значения i-го показателя качества, оцениваемого и базового изделия, баллы;

I = 1, 2, 3, … , n - число показателей качества изделия. [22, с. 25]

Уровень качества различных видов продукции определяется через соответствующую систему показателей, которые характеризуют свойства определённых изделий, учитываемые применительно к условиям их эксплуатации или потребления[8, с. 53]:

Показатели качества продукции могут различаться в зависимости от отрасли экономики, типа продукции и специфики производственных процессов. По способу выражения показатели качества продукции можно подразделить на несколько основных категорий:

Количественные показатели: измеряемые величины, характеризующие количество или объем произведенной продукции, например, количество единиц продукции, масса, объем [4, с. 58]

Качественные показатели: оценочные характеристики качества продукции, такие как долю дефектного товара, уровень соответствия стандартам, потребительские свойства и другие качественные характеристики.

Функциональные показатели: характеризуют работоспособность продукции и ее соответствие функциональным требованиям, например, надежность, эффективность, производительность и др.

Экологические показатели: оценивают влияние производства продукции на окружающую среду, уровень загрязнения, энергопотребление, использование экологически чистых материалов и технологий.

Экономические показатели: характеризуют экономическую эффективность производства продукции, такие как себестоимость, рентабельность, уровень цен и другие экономические параметры.

Визуальный контроль: осуществляется визуальная оценка внешнего вида продукции на предмет дефектов, несоответствий, повреждений и других отклонений от требований качества[19, с.23]

Измерительный контроль: проведение измерений и испытаний продукции с использованием специальных приборов, инструментов и оборудования для оценки параметров, размеров, веса, объема и других характеристик.

Функциональные испытания: проверка работоспособности и соответствия функциональных характеристик продукции заявленным требованиям.

Лабораторные анализы: проведение химических, физических, биологических и других видов анализов для оценки состава продукции, безопасности, соответствия стандартам и требованиям.

Документальный контроль: проверка соответствия документации на продукцию (сертификаты качества, технические паспорта, инструкции и т. д.) установленным нормам и правилам.

Аудит качества: систематическая оценка процессов, процедур и системы управления качеством с целью выявления проблемных моментов и повышения эффективности[29, с. 15].

Из содержания главы 1 можно сделать вывод, что сдвиг интересов произошел от контроля качества отдельных процессов к применению систем качества и программных пакетов, способствующих удовлетворению потребностей клиентов наиболее эффективным образом. Вклад Уолтера Шухарта в развитие управления качеством статистических данных неоценим, и его разработанные контрольные карты до сих пор используются, хотя чаще в сочетании с другими методиками, так как они предлагают системный подход и учитывают множество факторов, которые не были учтены в прошлом веке.

Огромное значение в повышении качества обслуживания имеют сервисные службы и окружающая обстановка: интерьер здания, где находится обслуживающая компания, обстановка, мебель, техническое оборудование, внутренний микроклимат, внешний вид персонала и их профессионализм. Современный сервисный процесс основан на анализе потребностей клиентов в различных услугах, диагностике и проектировании сервисных процессов, материальных объектах и обслуживании.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МАГНИТ»

2.1. Организационно - экономическая характеристика ПАО «Магнит»

Публичное акционерное общество «Магнит» – один из крупнейших розничных сетевых супермаркетов в России, и качество продукции, предлагаемой в его магазинах, играет важную роль в удовлетворении потребностей клиентов и повышении конкурентоспособности компании. Система управления качеством продукции в «Магните» должна быть надежной и эффективной, чтобы обеспечивать соответствие продукции стандартам качества и безопасности [12, стр.56].

В сеть входят 14507 магазинов формата у дома и сити, 467 супермаркетов и гипермаркетов, 5523 дрогери, 294 аптеки, 1 алкомаркет, 14 магазинов формата опт. Всего «Магнит» насчитывает 20497 торговых точек, число сотрудников около 300 тыс. и каждую неделю число рабочих мест увеличивается примерно на 300. Так же в 2011 «Магнит» запустил собственный тепличный комплекс «Зеленая линия» площадью 130 га. Имеет свой собственный индустриальный парк, рассчитанный на размещение 20 предприятий, площадь комплекса составляет 236,6 га. У компании так же имеется собственный автопарк, насчитывающий более 6000 автомобилей. Магазины компании расположены в 3694 населенных пунктах России [31, стр.89].

На данный момент ПАО «Магнит» лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории их покрытия в России - 64 филиала, 1 представительство, более 5268 магазинов формата «У дома» и 98 гипермаркетов, 5 магазинов «Магнит Семейный» и 351 магазин косметики в более чем 1 461 городе и населенном пункте. В настоящее время открывается несколько десятков магазинов в месяц; «Магнит» не собирается останавливаться на достигнутом и расширяет свои позиции. Так же ведется работа над повышением эффективности работы розничной сети.

Миссией компании является реализация товаров повседневного спроса по более низким ценам, тем самым улучшая благосостояние покупателей, снижая их расходы на покупку.

Задачами общества являются расширение своих позиций на рынке, а так же повышение эффективности работы сети.

Основной целью общества является извлечение прибыли, а так же обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

Стратегия магазина Магнит основана на 5 ключевых направлениях:

Установить новый стандарт доступного потребления: значительно повысить качество и улучшить ассортимент, особенно в хлебе, молоке, фруктах, овощах, мясе, кулинарии, сохраняя при этом доступные цены за счет современной системы категорийного менеджмента и создания уникальной линейки СТМ; адаптировать ассортимент к потребностям людей в конкретном месте.

Установите новый стандарт для положительного клиентского опыта: удобные, чистые, яркие магазины со стабильным присутствием на полке товаров, которые легко найти, правильные ценники, приветливый персонал, качественное и быстрое обслуживание. Все улучшения достигаются за счет повышения собственной эффективности, а не за счет повышения цен.

Закрыть наиболее важные потребности клиентов семейных магазинов "Магнит": обеспечить присутствие в 70% кошелька, за счет расширения предложений в категориях: продукты питания, косметика, аптека, детские товары, различные партнерства, например, в финансовом секторе. Все услуги будут объединены в многоканальный экосистемы под одним зонтичным брендом с единой уникальной программе лояльности.

Стать бесспорным лидером присутствия во всех регионах Российской Федерации: использовать мощь бренда и мощную логистическую сеть. Впервые созданы серьёзные позиции в ведущих областях рентабельности, Москве и Санкт-Петербурге, за счет значительно улучшенного предложения потребителю. Укрепить позиции в удобных для покупателей небольших форматах, а также активно развивать супермаркеты [48, стр.123].

Внедрить клиентоориентированную операционную модель: обеспечить скорость и гибкость принятия решений за счет передачи полномочий и ресурсов регионам, инвестировать в современные технологии, такие как big data и аналитика, цифровой маркетинг, создать уникальную аналитическую базу потребителей.

Рассмотрим организационную структуру магазина «Магнит».

В магазине «Магнит» используется линейная структура управления. Для этой структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора. Персонал делится на примерно равные части. Работники выполняют примерно одинаковые действия[25,стр.63].

Коммерческая деятельность предприятия торговли связана с выполнением различных операций и требует от выполняющих их работников разносторонних знаний и умений. Поэтому в состав персонала магазина входят работники различных категорий (работники низшего, среднего и высшего звена). В исследуемом магазине работают 12 человек:

1) Директор магазина;

2) Два товароведа;

3) Семь продавцов универсалов;

4) Грузчик

5) Уборщица

В штат магазина «Магнит» входят следующие сотрудники: директор, мерчендайзер, администратор торгового зала, продавец, кассир, охранник, уборщик.

Рассмотрим обязанности, возложенные на каждую из позиций. Основные должностные обязанности менеджер магазина:

1) оперативное управление магазином (все процессы).

2) обеспечение выполнения плана продаж магазина.

3) Управление персоналом. Подбор персонала.

4) учет товаров, ТМЦ. Контроль приемки товара. Организация инвентаризации. Денежная дисциплина.

5) взаимодействие с контролирующими и государственными органами.

6) отчетность.

Администратор магазина является менеджером продавцов, кассиров, администраторов и грузчиков. Это интерактивная связь между отделами всего магазина. Через него решаются вопросы между персоналом и высшим руководством, которое также информирует о проблемах на рабочем месте [34, стр. 74].

Для успешного выполнения своих функций администратор должен руководствоваться определенными инструкциями и нормативными документами.

При получении товара администратор проверяет сроки годности продукции, контролирует целостность соблюдения условий хранения товара. При необходимости принять все меры для утилизации просроченных продуктов или возврата их поставщику.

Мерчендайзер - одна из ключевых фигур, ведь в обязанности мерчендайзера входит контроль оборота магазина.

Своевременный заказ необходимых " бегущих "позиций и отказ от" неработающих " - это важная задача в функционировании магазина. Также в должностная инструкция товароведа есть такие пункты, как составление претензий поставщикам, участие в инвентаризации и отчетности.

Основной перечень обязанностей продавца:

1) дисплей товаров на торговых полках и полках.

По правилам мерчандайзинга продукция магазина должна быть поставлена на полку в одну линию, свободного места не должно остаться. На передний план необходимо поставить те товары, срок годности которых истекает раньше остальных.

2) полки и шкафы Refill как необходимы. При отсутствии одного наименования, его место на полке дополняется соседними товарами в нужном количестве.

3) визуальный осмотр товара с целью выявления дефектов или нарушений целостности упаковки.

4) Работа с жалобами и стимулирование сбыта гостиничных продуктов по требованию руководства.

5) консультирование клиентов и организация помощи в выборе товара.

Сотрудник должен обладать знаниями о свойствах и характеристиках продукции, способах ее использования, правилах ухода. Также клиента может заинтересовать срок очередного получения ассортимента-продавец имеет право предоставить такую информацию[24, стр 76].

Описание работы кассир Rest shop включает в себя следующие пункты, относящиеся к работе с кассовыми аппаратами:

- обслуживание клиентов магазина-получение наличных и безналичных платежей за покупки;

- ведение кассовой документации и учет расходов;

- проверка наличных денег в кассе;

- соблюдение дисциплины, кассовых аппаратов (подсчет остатков, поддержание лимита денежных средств в кассе);

- доставка денег от инкассаторов

Технико-экономические характеристики представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ПАО «Тандер» «Магнит» г. за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (+,-)		Темп прироста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022 /2021	2023 /2022
Годовой товарооборот, тыс. руб	331 967	344 604	370 517	12 637	25 913	3,8	7,51
Себестоимость,продаж тыс. руб.	57 840	53 989	53 836	3 851	153	-6,65	-0,28
Валовая прибыль	274 127	290 615	316 681	16 488	26 066	6,01	8,96
Чистая прибыль, тыс. руб.	49.343	52.311	57.003	2.968	4.692	6,01	8,96
Стоимость основных средств, тыс. руб.	831 223	789 603	750 428	41 620	39 175	-5,01	-4,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	40	45	50	5	5	112.5	111.11
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	9.600	11.880	13.200	2.200	1.400	23,75	11,11
Производительность труда работающего, руб	8 299,2	7 657,8	7 410,3	-641,4	-247,5	-7,72	-3,23
Среднегодовая заработная плата работающего,руб.	240 000	262 222	264 000	22 222	1 778	9,2	0,67
Фондоотдача	0,39	0,43	0,49	-	-	-	-
Рентабельность, %.	14,8	15,1	15,3	-	-	-	-

Одним из важнейших экономических показателей любой торговой организации является годовой товарооборот. В 2023 году произошло увеличение данного показателя на сумму 25 913 тыс. рублей, что означает увеличение данного показателя по отношению к 2022 году на 7,51%

Увеличение данного показателя является позитивным изменением в компании, так же за 2023 году происходит увеличение чистой прибыли 8,96%. Численность персонала магазина «Магнит» с каждым годом растет на 5 человек, следовательно увеличивается и фонд оплаты труда.

Рассмотрим динамику товарооборота ПАО «Тандер» «Магнит» период с 2019 по 2023 год, результаты представлены на рисунке 2.2.

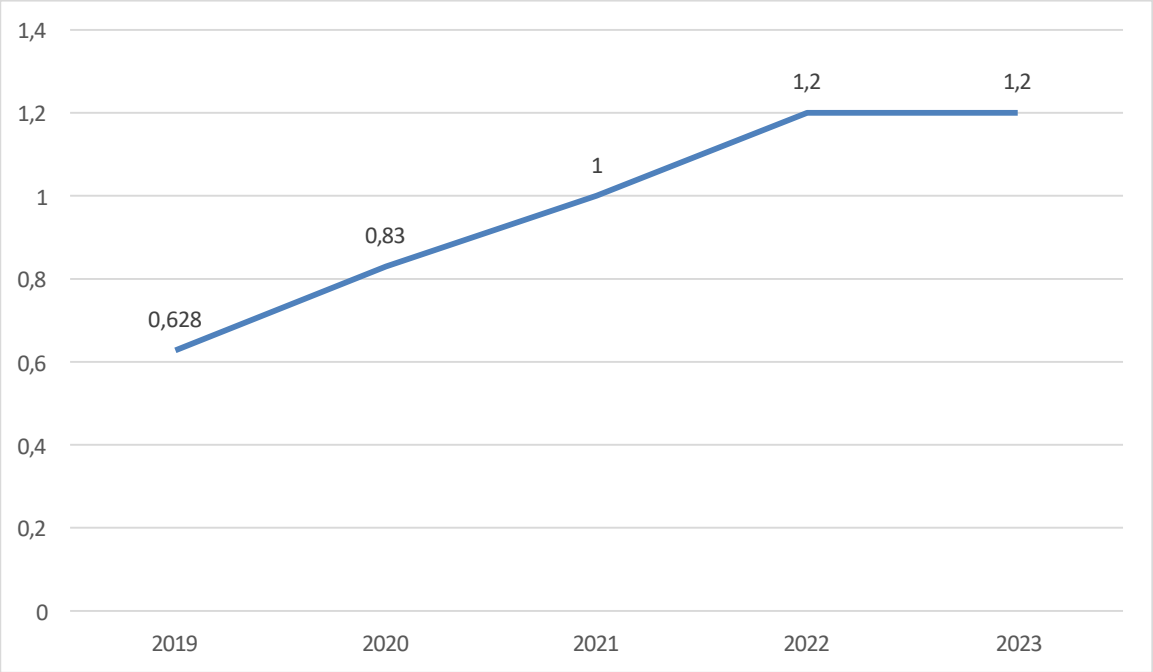


Рисунок 2.2 – Динамика показателя товарооборота в магазине «Магнит» в период с 2019 по 2023 год, в млн. рублей

Анализируя динамику показателя товарооборота магазина «Магнит», можно сделать следующие выводы: наблюдается стабильный рост данного показателя.

Проанализируем динамику чистых активов магазина Магнит.

Чистые активы - величина, определяемая путем вычитания из суммы активов организации, суммы ее обязательств. Чистые активы – сумма,

которая останется у учредителей (акционеров) организации после продажи всех ее активов и погашения всех долгов.

Чистые активы должны быть не только положительные, но и превышать уставный капитал организации. Это означает, что в ходе своей деятельности организация не только не тратить средства, первоначально внесенные собственником, но и обеспечить их рост.

Результаты динамики чистых активов магазина «Магнит» представлены на рисунке 2.3.

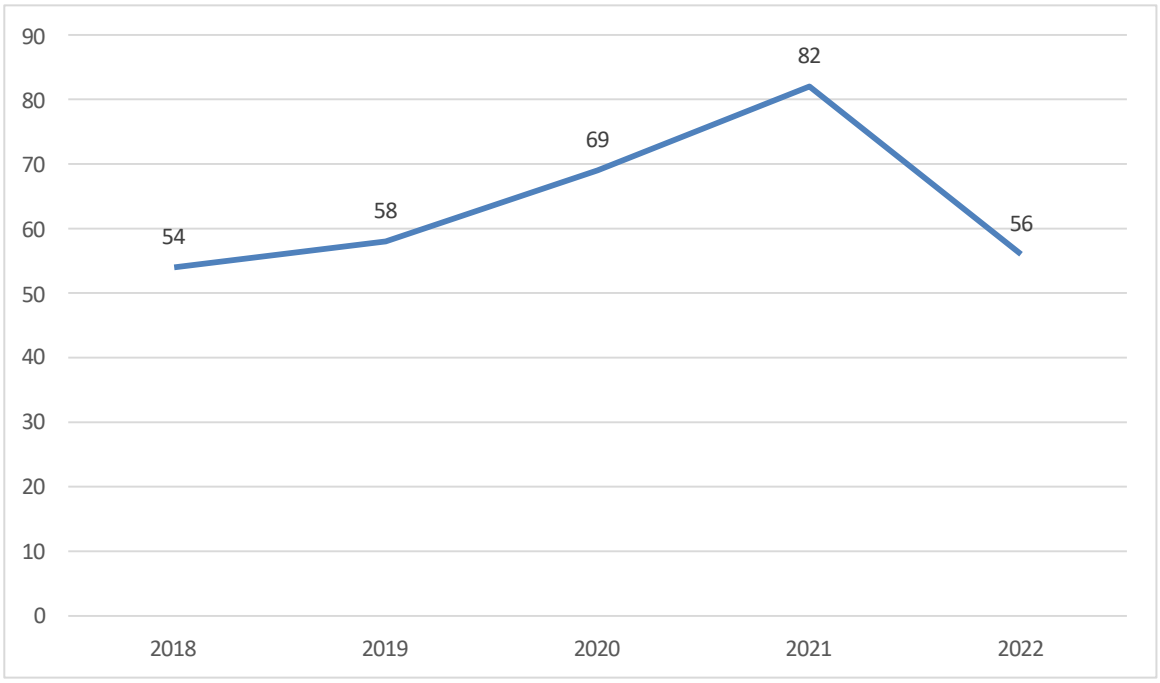


Рисунок 2.3 – Динамика чистых активов магазина «Магнит»

Анализ динамики чистых активов, можно сделать вывод, что в период с 2018 по 2022 год, стоимость чистых активов увеличилась на 2 млн. рублей и составили 56 млн. рублей в 2022 году.

Максимальная стоимость чистых активов достигла в 2021 году, при этом показатель составил 82 млн рублей, по сравнению с 2020 годом увеличился на 13 млн рублей.

Стоимость основных фондов с каждым годом уменьшается в среднем на 5%. Производительность труда работающих, так же имеет тенденцию к снижению. Но при этом рентабельность предприятия с каждым годом увеличивается и в 2023 году составляет 15,3%. Таким образом можно сделать вывод, что экономическая составляющая деятельности предприятия в целом имеет положительную динамику[26, стр. 95].

2.2. Анализ качества продукции ПАО «Магнит»

Основным источником информации, на основе которого будет проведен анализ, является отчетность качества продукции за 2022, 2023 г.

Первоначально были взяты средние значения, полученные при опросе 50 покупателей по вопросу качества продукции ПАО «Магнит».

Оценка качества продовольственных товаров сети магазинов «Магнит» представлены в таблице 2.1.

Оценка качества продовольственных товаров сети магазинов «Магнит»

№ п/п	Шкала	Среднее значение, баллы
1	Безопасность	6,3 ±0,22
2	Вкус	5,1 ±0,43
3	Эстетика	11,2 ±0,94
4	Соотношение «цена- качество»	10,8 ±0,74
5	Общий показатель качества	33,4 ±2,46

Таблица 2.1 - Оценка качества продовольственных товаров сети магазинов «Магнит»

Из Таблицы 2.1 видно, что покупатели высоко оценивают качество продовольственных товаров, которые реализуются в сети «Магнит» по таким показателям как эстетика и соотношение «цена-качество».

При этом такие показатели как «безопасность» и «вкус» были оценены покупателями лишь на среднем уровне, что говорит о том, что именно по этим

критериям необходимо совершенствовать систему контроля качества продовольственных товаров в сети магазинов «Магнит».

Таким образом, средний показатель качества продовольственных товаров в сети магазинов «Магнит» оценивается как средний (33,4±2,46).

Теперь необходимо провести комплексный экономический анализ качества продукции ПАО «Магнит».

Сначала рассчитаем средний коэффициент сортности товаров, он рассчитывается как отношение стоимости всех сортов к возможной стоимости продукции по цене первого сорт [17, стр. 128].

$$К_{сорт} = \sum S_i\, p_i / \, S_i p_{(1\ сорт)}, \qquad (2.1)$$

где ∑Si pi – стоимость всех сортов продукции; Sip(1 сорт) – стоимость продукции по цене первого сорта [15, стр. 421].

Таблица 2.2

Данные для расчета коэффициента сортности

Сорт продукции	Цена за изделия, тыс. руб.	Выпуск продукции, шт		Стоимость выпуска, тыс.руб.			
		По плану	Фактически	По плану	Фактически	По цене 1- го сорта	
						По плану	Фактически
1 сорт	5,0	1200	1450	6000	7250	6000	7250
2 сорт	4,5	700	200	3150	900	3500	1000
3 сорт	3,0	550	100	1650	300	2750	500
Итого		2450	1750	10800	8450	12250	8750

Коэффициент сортности по плану:

$$К_{сорт(п)} = \frac{10800}{12250} = 0{,}88163$$

Коэффициент сортности фактически:

$$К_{сорт(ф)} = \frac{8450}{8750} = 0{,}96571$$

Исходя из выше указанных данных, можно рассчитать выполнение плана по качеству.

$$Z = \frac{К_{сорт(ф)}}{К_{сорт(п)}} \text{ x } 100\%, \qquad (2.2)$$

где Ксорт(ф) – коэффициент сортности фактически; Ксорт(п) – коэффициент сортности по плану

$$Z = \frac{0{,}96571}{0{,}88163} \text{ x } 100\% = 1{,}095 \text{ x } 100\% = 109{,}5\%$$

Вывод: коэффициент сортности колеблется в пределах нормы.

В 2011 ПАО «Магнит» запустил собственный тепличный комплекс «Зеленая линия» площадью 130 га, расположенный на территории Краснодарского края, стал одним из крупнейших в Восточной Европе. В 2017 году компания запустила комплекс для выращивания шампиньонов. Запланированная мощность производства составила 6,5 тысяч тонн грибов в год.

Товары собственной торговой марки «Магнита» выпускаются специально для сети российскими и зарубежными производителями. В магазинах «Магнит» представлены около 1000 товаров СТМ. В их числе — «Ореховая роща», «Восточный гость», Premiere of Taste, «Сельская ярмарка», «Снежное лакомство», La Fresh, «Праздник сластены», «Мастер Блеск», «Семейные секреты», «Кристальный родник», «Сметанин», «Северная гавань», Lucky Days, «Каспер». В магазинах такая продукция отмечена ценником «Наша марка».

Следовательно, имея следующие данные, нужно рассчитать показатели, характеризующие качество выпускаемой продукции.

Таблица 2.2

Данные для расчета удельного веса продукции

Показатели	Фактически за предыдущий год	Фактически за текущий год
1. Объем товарной продукции, тыс. руб.	620370	710560
2. Продукция на экспорт, тыс. руб.	290165	340830
3. Выпуск новой продукции тыс. руб.	80680	90120

4. Стоимость продукции, на которую поступили рекламации, тыс. руб.	20265	28740
5. Внутризаводской брак, %	0,15	0,25

Рассчитаем удельный вес продукции на экспорт по следующей формуле:

$$I = \frac{P_r}{P} \text{ x } 100\%, \qquad (2.3)$$

где I – удельный вес продукции на экспорт; Pr – продукция на экспорт; P – объем товарной продукции

$$I = \frac{34083}{710560} \text{ x } 100\% = 4{,}8\%$$

Остальные показатели удельных весов рассчитаны аналогично.

Потери от брака определяются как произведение удельного веса забракованной продукции на объем товарной продукции.

$$T_B = \text{ P x B}, \qquad (2.4)$$

где Тв – потери от брака; Р – объем товарной продукции;

В – внутризаводской брак

Потери от брака за предыдущий год:

$$\text{T}_\text{B} = \ 620370 \text{ x } 0{,}15 = 93055{,}5$$

Потери от брака за текущий год рассчитаны аналогично.

Изменение – это разность между фактическим показателем за текущий и предыдущий год.

$$R = \ F_t - \ F_p, \qquad (2.5)$$

где R – изменение; Ft – фактический показатель за текущий год;

Fp – фактический показатель за предыдущий год

Данные расчётов удельного веса представлены в таблице 2.3

Данные расчётов удельного веса

Показатели	Фактически за предыдущий год	Фактически за текущий год	Изменение
Удельный вес продукции на экспорт, %	46,8	47,9	1,1
Удельный вес новой продукции, %	13	12,7	- 0,3
Удельный вес зарекламированной продукции, %	3,3	4,1	0,8
Удельный вес забракованной продукции, %	0,15	0,25	0,1
Потери от брака, тыс. руб.	93055,5	177640	84584,5

Таблица 2.3 - данные расчётов удельного веса

Динамика рассчитанных показателей показывает, что увеличилась доля продукции на экспорт (на 1,1%), что свидетельствует о повышении качества продукции предприятия, так как продукция на экспорт должна соответствовать международным стандартам, что является показателем ее высокого качества [31, стр. 231].

Однако наблюдается также снижение процента новой продукции (на 0,3%) и повышение удельного веса зарекламированной и забракованной продукции, что говорит об ухудшении качества. Также возросли потери от брака (на 84584,5 руб.). Следовательно, наблюдается снижение качества продукции предприятия (в частности той, которая предназначена для внутреннего рынка), в связи с чем увеличились потери предприятия от внутризаводского брака.

Потери от брака, несомненно, влияют на выпуск продукции, так как брак уменьшает общий размер товарной продукции предприятия.

Возможными причинами выпуска некачественной продукции являются плохое качество сырья, низкий уровень технологии, организации производства и квалификации рабочих, аритмичность производства продукции.

Для осуществления мероприятий по повышению качества продукции необходимо прежде всего точно установить причины снижения качества. Такими мероприятиями могут быть: поиск новых поставщиков сырья и материалов, повышение квалификации рабочих, обновление оборудования, разработка новой технологии производства и т.п.

2.3 Выявление проблем и недостатков в системе управления качеством продукции

В процессе анализа системы управления качеством продукции в ПАО «Магнит» были выявлены определённые проблемы и недостатки, которые могут негативно сказываться на качестве предлагаемой продукции и уровне удовлетворённости потребителей [51].

Проблемы и недостатки в системе управления качеством продукции:

1. Несоблюдение стандартов качества: при отсутствии строгого контроля за соответствием продукции установленным стандартам возможно выпуск продукции, которая не отвечает потребностям потребителей и может нанести ущерб как здоровью, так и финансовым интересам клиентов. В случае отсутствия строгого контроля за качеством продукции существует риск выпуска продукции, которая не соответствует установленным стандартам, что может привести к негативным последствиям:

1.1. Ущерб здоровью покупателей: продукция низкого качества или содержащая вредные вещества может нанести вред здоровью клиентов, вызвать аллергические реакции или другие проблемы со здоровьем. Это может привести к негативным последствиям, как для здоровья индивидуумов, так и для репутации магазина "Магнит".

1.2 Финансовый ущерб клиентов: если клиенты приобретают продукцию низкого качества или не соответствующую заявленным характеристикам, они могут быть вынуждены тратить дополнительные деньги на возврат товаров, лечение от последствий

употребления некачественных продуктов или просто потерять деньги, приобретя товары, которые не соответствуют их ожиданиям.

2.3 Ущерб репутации компании: публичные скандалы или отзывы о продукции низкого качества могут серьезно повлиять на репутацию магазина "Магнит" и привести к потере доверия со стороны клиентов. Это может отразиться на финансовых показателях компании и ее позиции на рынке.

2. Одной из основных проблем является недостаточная прозрачность системы управления качеством в цепочке поставок продукции. Не всегда возможно чётко проследить путь продукции от производителя до полки магазина, что может привести к появлению продукции низкого качества или не соответствующей требованиям безопасности. Рассмотрим более подробно, как это может повлиять на магазин "Магнит".

2.1. Невозможность проследить путь продукции: отсутствие четкой информации о том, какая продукция идет от производителя к конечному потребителю, может привести к ситуации, когда некачественная продукция попадает на полки магазина. Это может негативно сказаться на репутации магазина и повлиять на доверие потребителей.

2.2. Риск появления продукции низкого качества: без прозрачности среди поставщиков продукции магазин «Магнит» не сможет достоверно контролировать качество товаров, поступающих на склад и продающихся в магазинах. Это увеличивает риск попадания продукции низкого качества в ассортимент магазина, что в конечном итоге может привести к недовольству клиентов и снижению продаж.

2.3. Несоответствие требованиям безопасности: недостаточная прозрачность в цепочке поставок также может привести к нарушениям стандартов безопасности продовольственной продукции. Например, если не известно, какие ингредиенты использовались при производстве товара или в каких условиях он транспортировался, это может создать опасность для здоровья потребителей.

3. Недостаточное внимание к обратной связи клиентов: другой проблемой является недостаточное внимание к обратной связи со стороны потребителей. Своевременное и эффективное реагирование на жалобы и предложения клиентов позволяет оперативно

выявлять проблемы в качестве продукции и улучшать ее. Важно понимать, что обратная связь является ценным инструментом для магазина, поскольку она позволяет оперативно выявлять проблемы в качестве продукции, оценивать уровень удовлетворенности клиентов, а также получать предложения по улучшению продукции и сервиса. Если клиенты не подают жалобы или пожелания, это не означает, что все в порядке, а скорее может свидетельствовать о том, что процессы обратной связи не устраивают клиентов или не работают на должном уровне.

4. Недостаточное обучение и мотивация сотрудников управления качеством продукции на ПАО «Магнит». Обученные сотрудники способны более эффективно контролировать процессы производства, выявлять потенциальные проблемы и предотвращать возможные дефекты в продукции. Кроме того, хорошо обученные сотрудники в сфере управления качеством способны успешно участвовать в разработке и внедрении улучшений, оптимизировать процессы и повышать эффективность работы компании. Благодаря обученному персоналу компания «Магнит» сможет улучшить производственные процессы, сократить затраты, повысить уровень качества продукции, что в итоге приведёт к повышению удовлетворённости клиентов и укреплению конкурентоспособности на рынке. Недостаточная мотивация сотрудников: если сотрудники не мотивированы проверять продукцию на качество привезённого им товара из склада, это может привести к падению уровня качества и несоблюдению установленных стандартов. Важно создать систему поощрения и мотивации сотрудников за достижение высоких результатов в области качества продукции. Это способствует снижению объема брака, повышению эффективности производства и улучшению репутации магазина среди покупателей.

Также стоит отметить, что в системе управления качеством продукции в «Магните» может отсутствовать чёткое планирование и контроль процессов производства и хранения продукции, что может приводить к потере качества или безопасности товаров на различных этапах жизненного цикла продукта [47]

Для устранения выявленных проблем и недостатков в системе управления качеством продукции в ПАО «Магнит» необходимо провести комплексный анализ процессов и внедрить соответствующие корректирующие меры. Повышение прозрачности цепочки

поставок, улучшение механизмов обратной связи с потребителями, а также улучшение планирования и контроля процессов производства и хранения продукции помогут повысить качество предлагаемой продукции и укрепить позиции компании на рынке розничной торговли.

ГЛАВА 3 Разработка предложений по совершенствованию системы управления качеством продукции в ПАО «Магнит»

3.1. Рекомендации по улучшению системы управления качеством продукции

Проведя анализ управления качеством продукции на ПАО «Магнит», рекомендуется внести следующие изменения в сфере СМК:

1. Внедрение системы управления качеством ISO 9001-2015: рекомендуется внедрить систему управления качеством соответствующую стандарту ISO 9001-2015. На сегодняшний день в магазине «Магнит» действует ГОСТ Р 51304-2020 стандарт «Услуги и торговли». После введения ISO 9001-2015 будут установлены четкие процедуры контроля качества, оценку соответствия продукции установленным стандартам и нормативам. В ГОСТ Р ISO 9000–2015 определены восемь принципов менеджмента качества для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими для улучшения деятельности организации [36, стр. 62]:

– ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей, поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;

Сертификация – лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации;

– вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности;

– процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом; – системный подход к менеджменту. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей. Системный подход к менеджменту качества побуждает

организации анализировать требования потребителей, определять процессы, способствующие получению продукции, приемлемой для потребителей, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии [51];

– постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель. Внедрение системы управления качеством ISO 9001-2015 в магазине «Магнит» является шагом к повышению эффективности управления качеством продукции и услуг. Стандарт ISO 9001-2015 содержит набор требований к системе управления качеством, направленных на обеспечение стабильности и надежности процессов, удовлетворение потребностей клиентов и соответствие законодательным требованиям.

Оценка соответствия продукции установленным стандартам и нормативам также будет являться важным элементом работы системы управления качеством по стандарту ISO 9001-2015. Важно установить механизмы контроля и проверки качества продукции на всех этапах поставки товаров на полки магазина. После внедрения системы управления качеством ISO 9001 в магазине «Магнит» важно обеспечить поддержку и обучение персонала. Сотрудники должны быть осведомлены о новых процедурах и требованиях стандарта, чтобы эффективно выполнять свою работу и принимать участие в процессе улучшения качества в магазине.

Также важным этапом будет проведение внутренних аудитов системы управления качеством для оценки ее эффективности и выявления возможных улучшений. Эти аудиты позволят выявить потенциальные проблемы и решить их до того, как они повлияют на качество продукции и услуг.

Системная работа по улучшению качества в магазине «Магнит» будет способствовать повышению удовлетворённости клиентов, увеличению конкурентоспособности компании, а также уменьшению рисков связанных с некачественной продукцией. Интеграция системы управления качеством ISO 9001-2015 в деятельность магазина «Магнит» будет способствовать улучшению репутации компании, ее устойчивости на рынке и повышению доверия со стороны потребителей. Кроме того, это позволит оптимизировать процессы, снизить издержки и повысить эффективность бизнеса в целом.После успешного внедрения системы управления

качеством ISO 9001-2015 в магазине «Магнит» можно рассчитывать на ряд положительных изменений. В частности, улучшение контроля над процессами и продукцией позволит более точно выявлять потенциальные проблемы и предотвращать возможные отклонения от стандартов качества. Это в свою очередь приведет к снижению количества брака и возвратов, повышению уровня довольства клиентов и улучшению репутации магазина.

Благодаря стандартам ISO 9001-2015 будет улучшена внутренняя коммуникация и координация между сотрудниками магазина. Четко определённые процессы и ответственные лица помогут избежать недоразумений и ошибок, а также стимулируют сотрудников к более эффективной работе. Внедрение системы управления качеством ISO 9001-2015 также способствует повышению эффективности управления рисками и обеспечению безопасности продукции. Магазин «Магнит» будет иметь возможность оперативно реагировать на изменения внешних условий или требований клиентов, минимизируя риски и улучшая общую стабильность бизнеса.

Эти положительные изменения помогут магазину «Магнит» стать еще более конкурентоспособным, привлечь новых клиентов и укрепить позиции на рынке розничной торговли. Внедрение системы управления качеством ISO 9001-2015 является инвестицией в долгосрочный успех и развитие бизнеса.

2. Улучшение цепочки поставок.

Необходимо пересмотреть работу поставщиков продуктов на склад, а также ввести курс на вовлечение поставщиков в процесс контроля качества. Вовлечение поставщиков в процесс контроля качества – это стратегически важный шаг для обеспечения высокого уровня качества продукции и укрепления партнерских отношений. Контроль качества поставляемых материалов и сырья является ключевым шагом для предотвращения возможных дефектов и недоработок в конечном продукте. Проведение аудитов и проверок у поставщиков позволяет выявлять и устранять потенциальные проблемы на ранних этапах производства, что способствует снижению рисков и обеспечивает соответствие продукции установленным стандартам качества.

Эффективное взаимодействие с поставщиками также включает в себя обучение и информирование их о требованиях к качеству продукции, стандартах компании и процедурах контроля качества. Предоставление рекомендаций и поддержка поставщиков в самопроверке и улучшении производственных процессов способствует повышению общего уровня качества поставляемой продукции и услуг.

Процесс вовлечения поставщиков в контроль качества включает в себя несколько ключевых этапов:

1. Установление четких критериев качества: необходимо определить стандарты качества, которым должны соответствовать поставляемые материалы и сырье.

2. Проведение аудитов и проверок: следует регулярно проводить проверки качества у поставщиков с целью выявления любых отклонений от установленных стандартов. Это позволит оперативно реагировать на возможные проблемы и предотвращать дефекты.

3. Обучение поставщиков: организация обучающих программ и семинаров для поставщиков может способствовать повышению их понимания требований качества и помочь им улучшить свои производственные процессы.

4. Установление партнерских отношений: важно создать доверительные и взаимовыгодные отношения с поставщиками, основанные на партнёрстве и взаимопонимании. Это поможет обеим сторонам достигать общих целей в области контроля качества.

5. Обратная связь и постоянное совершенствование: важно предоставлять обратную связь поставщикам и совместно работать над постоянным улучшением качества продукции, обмениваясь опытом и лучшими практиками.

Установление долгосрочных партнерских отношений с надёжными поставщиками, активное взаимодействие и контроль качества поставляемых материалов и сырья – все это помогает обеспечить стабильное снабжение продукцией высокого качества, удовлетворить потребности клиентов и поддержать репутацию магазина «Магнит» как надёжного поставщика качественной продукции.

3. Обучение персонала: проведение обучения сотрудников, ответственных за контроль качества продукции, по новым методам и технологиям контроля качества поможет повысить их профессиональный уровень и улучшить качество работы.

Проведение обучения по новым методам и технологиям контроля качества помогает сотрудникам освоить современные подходы к оценке и обеспечению качества продукции. Обучение позволит им узнать о последних тенденциях в области контроля качества, овладеть новыми инструментами и методиками, а также научиться применять их на практике.

В результате обучения персонал приобретёт необходимые знания и навыки для более эффективного выполнения своих обязанностей по контролю качества. Они смогут оперативно реагировать на изменения в процессе контроля качества, адаптировать свои действия с учётом современных требований и стандартов, а также улучшить взаимодействие с другими подразделениями магазина.

Помимо этого, обучение по СМК (система менеджмента качества) может способствовать укреплению корпоративной культуры, повышению мотивации сотрудников и улучшению командной работы. Сотрудники, обладающие актуальными знаниями в области контроля качества, могут стать ценными экспертами и лидерами в своей области, способствуя росту и развитию ритейла «Магнит».Ответственность за качество: важно создать ясную систему ответственности за качество продукции на всех уровнях управления. Это позволит обеспечить контроль и мониторинг качества продукции на всех этапах.

Определение ролей и обязанностей: необходимо четко определить роли и обязанности каждого сотрудника и уровня управления в обеспечении качества продукции. На верхних уровнях управления это может включать в себя разработку стратегии качества, создание политики качества и утверждение целей качества. На операционном уровне важно определить процессы контроля качества, обучение персонала, а также мониторинг и анализ результатов.

1. Верхнее руководство:

- Определение стратегии качества: высшее руководство должно разрабатывать стратегию качества, определять основные направления и цели в области обеспечения качества продукции.

- Утверждение политики качества: формулирование принципов и руководящих принципов, на которых будет основываться деятельность компании в области качества.

- Установление целей качества: определение конкретных целей и показателей качества, которые должны быть достигнуты на всех уровнях организации.

2. Операционное управление:

- Разработка и внедрение процедур контроля качества: создание механизмов и процессов, позволяющих осуществлять контроль качества на всех этапах производства.

- Обучение персонала: обеспечение сотрудников необходимыми знаниями и навыками в области качества, проведение обучающих программ и тренингов.

- Мониторинг и анализ результатов: постоянное отслеживание качества продукции, анализ данных, выявление проблем и разработка мероприятий по их устранению.

3. Коммуникация и обратная связь:

- Создание открытой системы общения: стимулирование обмена информацией и идей между сотрудниками по вопросам качества продукции.

- Проведение регулярных совещаний и обсуждений: обсуждение текущих проблем качества, выработка совместных решений, дальнейшее планирование действий.

4. Отчётность и ответственность:

- Установление механизмов контроля и отчетности: разработка системы отчётности о результатах контроля качества, определение ответственных лиц за исполнение мер по улучшению качества.

- Внедрение системы поощрения и наказания: стимулирование сотрудников к соблюдению стандартов качества и негативные последствия за нарушения.

Персонал для организации является основным ресурсом и источником для достижения высоких результатов деятельности, поэтому этой области необходимо уделить особое

внимание. Для определения вовлеченности персонала построим диаграмму Исикава, в котором покажем основные факторы для персонала.

Рисунок 3.1 - диаграмма Исикава для определения рычагов влияния на персонал

Исходя из диаграммы Исикава, разработаем методы мотивирования по вовлечению персонала в процесс улучшения работы элементов СМК. Предлагается расширить существующие методы и мотивирования для сотрудников магазина. Из диаграммы видно что только 5 % не за мотивированы для работы.

Рисунок 3.2 - соотношение мотивирования сотрудников

Вовлечение персонала будет реализовываться следующими этапами:

- Формулирование цели вовлечения;
- процесс заинтересованности персонал;
- определение способов вовлечения;
- мониторинг, полученных результатов;
- создание корпоративной культуры;
- обеспечение социального страхования.

Мотивация для персона для вовлечения работы управления качеством в ПАО «Магнит» представлена на рисунке 3.3

Рисунок 3.3 - Мотивация для персона для вовлечения работы управления качеством в ПАО «Магнит»

3. Один из важных аспектов, который необходимо изменить - это обратная связь от потребителей магазина «Магнит». Изучив приложение «Магнит» были выявлены

множество недочётов, кроме акций и предложений для потребителей ничего не было. Рассмотрим рекомендации по улучшению обратной связи от потребителей магазина «Магнит»:

- Эффективное использование онлайн-опросов: создание структурированных опросов с разделением на категории, чтобы клиенты могли оценить различные аспекты магазина, такие как уровень сервиса, ассортимент товаров, удобство расположения и другие. Важно сделать опросы доступными для заполнения на сайте магазина или в мобильном приложении.

-Регулярная отправка электронных писем и SMS-рассылок: возможность подписаться на уведомления о предстоящих опросах или оставить отзыв через электронную почту или SMS. Это позволит клиентам участвовать в обратной связи, не посещая физически магазин.

- Введение программы лояльности с возможностью оценки сервиса: создание специальной программы лояльности, в рамках которой клиенты могут получать бонусы или скидки за участие в опросах и оставление отзывов о магазине.

- Организация фокус-групп и презентаций новинок: проведение периодических встреч с клиентами в формате фокус-групп или презентаций новинок. Это позволит получить прямую обратную связь, идеи для улучшения сервиса и реакцию на новые продукты.

- Внедрение чата на сайте для оперативного общения с клиентами: добавление функции чата на официальном сайте магазина, где клиенты могут задавать вопросы, делиться отзывами и получать оперативные ответы от сотрудников магазина.

-Активная работа с отзывами в социальных сетях и интернет-платформах: Отслеживание и реагирование на отзывы клиентов в социальных сетях, на платформах отзывов и в приложениях с отзывами. Важно не только отвечать на негативные комментарии, но и благодарить за положительные отзывы.

Также в процесс работы ПАО «Магнит» не обходимо внести мониторинг и анализ данных. Важно внедрить систему мониторинга и анализа данных о качестве продукции, чтобы оперативно реагировать на возможные отклонения от стандартов и принимать меры по их устранению. Внедрение системы мониторинга и анализа данных позволяет компании активно отслеживать процессы производства, выявлять возможные проблемы

или отклонения от установленных стандартов качества и оперативно принимать меры по их устранению.

Процесс мониторинга и анализа данных включает в себя ряд шагов. В первую очередь необходимо определить ключевые показатели качества, которые будут являться основой для мониторинга. Это могут быть такие показатели, как процент брака, соответствие продукции стандартам, динамика качества во времени и другие.

Далее необходимо разработать систему сбора данных, которая позволит автоматически получать информацию о производственных процессах, работе оборудования, качестве продукции и других важных параметрах. Это может включать использование специализированных программ, датчиков, систем мониторинга и других технологий.

Собранные данные подвергаются анализу с целью выявления потенциальных проблемных зон, отклонений от стандартов или тенденций, указывающих на возможные проблемы. На основе результатов анализа принимаются конкретные меры по устранению выявленных недостатков, оптимизации производственных процессов и предотвращению возникновения проблем в будущем.

Таким образом, система мониторинга и анализа данных о качестве продукции на ПАО «Магнит» позволяет компании поддерживать высокие стандарты качества, снижать риски возникновения проблем и повышать эффективность производства.Это важный инструмент для обеспечения конкурентоспособности компании и повышения удовлетворённости клиентов.

В ходе анализа и исследования системы управления качеством продукции в ПАО «Магнит» были выявлены ряд ключевых аспектов, требующих внимания и улучшения. На основе проведённых исследований были сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности и качества процессов управления качеством продукции в компании.

Важным шагом на пути к улучшению системы управления качеством продукции является создание ясной системы ответственности, в рамках которой каждый сотрудник будет чётко понимать свою роль и обязанности в обеспечении качества продукции. Обучение и развитие сотрудников в области управления качеством,

внедрение системы обратной связи и мониторинга, а также проведение внутренних аудитов и использование современных информационных технологий – все это поможет компании достичь новых высот в обеспечении качества продукции.

Используя предложенные рекомендации и активно внедряя практические меры по улучшению системы управления качеством продукции, ПАО «Магнит» сможет не только повысить уровень доверия со стороны клиентов, но и улучшить свою конкурентоспособность на рынке. Кропотливый труд и постоянное стремление к совершенствованию помогут компании стать лидером в области качественной продукции и обеспечить стабильное развитие в будущем.

3.2 Практические рекомендации по улучшению системы менеджмента качества продукции.

Внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента качества играют важную роль в успехе любого предприятия. Обеспечение высокого уровня качества продукции не только удовлетворяет потребности клиентов, но и способствует повышению эффективности производства, снижению издержек и улучшению конкурентоспособности компании. Проведем мероприятие по внедрению ISO - 9001-2015 на ПАО «Магнита»

С целью расчета затрат на внедрение ISO - 9001-2015 были сформированы перечнь затрат, относящихся к затратам на внедрение ISO - 9001-2015:

- Затраты на разработку документации по ISO - 9001-2015;
- Затраты на обучение персонала (внутренние и внешние затраты);
- Затраты на проведение предсертификационных и сертификационных аудитов;
- Затраты на внутренний аудит ;
- Затраты на дополнительные ПО оборудования ;
- Консалтинговые оборудования.

В перечень не вошли затраты с организацией деятельности, затраты на дополнительные оборудования. Данные затраты не связаны и не являются следствием внедрения ISO - 9000-2015.

Перечень затрат на функционирования ISO - 9001-2015 на ПАО «Магнит» представляет следующий список:

Затраты на предупредительные мероприятия:

- Управлением качеством;
- Управлением процессом;
- Контрольные и измерительные оборудования;
- Аудит системы качества;
- Программа улучшения качества;

Затраты на контроль :

- Проверки и испытания;
- Материалы для тестирования и проверок;
- Контроль процесса;
- Аудит качества.

Методы расчета затрат на разработку и внедрения ISO - 9001-2015 были сформированы на процессе доставки продуктов питания из склада в ПАО «Магнит». Основной задачей магазина является бесперебойное, своевременное обеспечения качественными продуктами питания населения.

Анализ процесса и построения модели затрат на процесс были разбиты на следующие этапы:

- анализ этапов процесса ;
- определение элементов затрат в процессе ;
- идентификация источников полученных данных;
- сбор данных;
- анализ данных и подсчёт результатов.

Согласно проведённому исследованию на ПАО «Магнит», основной объем затрат составляет оплата труда персонала, занятого контролем и предупредительными мероприятиями. Затрат на контроль составляют 68% от общих затрат на качество, затраты на предупредительные мероприятия - 20, затраты на внутренние потери составляют 12 %. Можно сделать вывод о высоком уровне качества функционирования процесса и эффективность внедрения ISO - 9000-2015.

Затраты на качество процесса доставка продуктов питания из склада в 2023 г.

Вид затрат на качество	За год, руб.	За год, %
Затраты на предупредительные мероприятия	165000	20
Затраты на контроль	562857	68
Затраты на внутренние несоответствия	101114	12
ИТОГО:	828971	

Как видно из исследования, итоговые затраты на качество составили порядка 830 тыс. рублей.

Для анализа экономического эффекта затрат на качество был рассчитан Итоговый финансовый поток денежных средств по статьям, касающихся внедрения и функционирования ISO - 9001-2015. Экономический эффект можно рассчитать по формуле :

$$Эс = (1 - К) * Оп \qquad (3.1)$$

Где:

Эс - Системная экономия по процессам за год;

Кэ - коэффициент экономичности;

Оп - объем продаж товаров и услуг за исследуемый год.

	2024	2025	2026	2027	2028
Затраты на внедрения ISO- 9001-2015	129399	32859	627081	274970	21174
Затраты на функционирования ISO-9001-2015	0	6332	32800	194130	197500
Эффект от внедрения по сокращению затрат на несоответствия	1649725	211732	3904580	6225751	6567128
Эффект от внедрения по системной экономии по процессам	1791253	5572885	17596225	6912360	11395059
Итоговый финансовый поток	-1010831	478045	14877057	6196496	12301585

Таблица 3.2 - Доходы от внедрения ISO - 9001-2015 и расходы на качество.

Итоговый финансовый поток считается как разница суммы экономического эффекта и суммы затрат на функционирование ISO - 9001-2015 и на соотвествие и контроль.

Расчет окупаемости проекта от внедрения ISO - 9001-2015 представлен в таблице 3.3.

	2024	2025	2026	2027	2028
Итоговый финансовый поток	-1010831	478045	14877057	6196496	12301585
Ставка дисконтирования	1,00	1,09	1,119	1,133	1,088
Дисконтированные доходы	-1010831	438573	12197208	4483939	8181740
NVP	-1010831	-572257	11624951	16108890	24290630

Таблица 3.3 - расчет окупаемости проекта Расчет окупаемости проекта от внедрения ISO- 9001-2015.

Согласно расчетам NVP к 2024 году составил 24.290630 руб.

Проект по внедрению ISO - 9000-2015 окупится на 3-й год после запуска.

По результатам проведённой оценки понесенных затрат на качество и экономического эффекта ISO- 9001-2015 ПАО «Магнит», можно сделать вывод о рентабельности и окупаемости проекта в долгосрочном периоде. Подтверждается предположение, что внедрение ISO - 9001-2015стоит рассматривать как долгосрочный стратегический проект, приносящий как реальную прибыль, так и повышение нематериальных показателей, таких как уровень социальной удовлетворённости.

Заключение

Современное управление качеством на предприятии, независимо от формы собственности и масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать действия, методы и средства, обеспечивающие, с одной стороны, изготовление продукции или оказания услуги, удовлетворяющей текущие запросы и потребности рынка, а с другой - разработку новой продукции или услуги, способной удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка. Принципиальная схема механизма управления качеством органически должна взаимодействовать с маркетинговыми исследованиями и включать в свой состав блок разработки политики в области качества.

Для достижения цели курсового проекта – проанализировать качество продукции ПАО «Магнит».

В ходе исследования была решена первая задача – изучены теоретические аспекты понятия «качество продукции».

Управление качеством продукции - это достижение определенного уровня продукции путем его установления, обеспечения, поддержания. Большую роль при этом играют экономические методы, которые охватывают такие системы производственной деятельности, как планирование, стимулирование, ценообразование.

Таким образом, можно сделать вывод, что качество продукции – это очень значимый фактор в формировании прибыли организации, т.к. покупатель готов приобретать только качественный продукт.

В процессе исследования нами была решена вторая задача – проведен анализ качества продукции ПАО «Магнит».

В ходе проведения исследования был проведен анализ качества продукции ПАО «Магнит» за период 01.01.22–1.11.23 г.

Рассчитан коэффициент сортности продукции (109%), который находится в пределах допустимой нормы.

Был вычислен удельный вес продукции на экспорт, новой, зарекламированной и забракованной продукции. Увеличилась доля продукции на экспорт, что говорит о повышении качества продукции предприятия. Также увеличилась доля забракованной

продукции, что может свидетельствовать об ухудшении качества, вероятнее всего, из- за плохого качества сырья.

Таким образом, на основании данных расчетов можно сделать вывод, что анализируемое предприятие ПАО «Магнит» является довольно устойчивым и стабильным.

В завершении исследования нами была решена третья задача – выявлены проблемы и внесены предложения по совершенствованию качества продукции исследуемой организации ПАО «Магнит».

Организации рекомендуется наладить качественную поставку сырья, повысить уровень квалификации рабочих и обновить оборудование.

Таким образом, все поставленные задачи в дипломной работе решены, а цель – проанализировать качество продукции ПАО «Магнит» и внести предложения по ее совершенствованию – достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ОПИСАНИЕ КНИГИ ОДНОГО АВТОРА

1. Антохина, Ю.А. Современные инструменты менеджмента и качества / Ю.А. Антохина. — СПб.: ГУАП, 2017. — 238 с.Издательство Юрайт, 2019. - 404 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5- 9916-777-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/425062. (дата обращения 02.03.2024)

2. Басовский, Л.Е. Управление качеством. / Л.Е. Басовский. - М.: Инфра-М, 2019. - 542 с.Издательство Юрайт, 2019. - 404 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-6- 9917-3740-9. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/425062. (дата обращения 04.03.2024)

3. Беляков, О.А. (2019). Основы управления качеством и сертификации продукции. М.: КОНТАКТ. Издательство Юрайт, 2019. - 404 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5- 9916-3739-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/425062.(дата обращения 07.03.2024)

4. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Г. Васин. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 404 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5- 9916-3739-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/425062.(дата обращения 02.04.2024)

5. Герасимов, Б.Н. Управление качеством. Практикум: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов. - М.: Вузовский учебник, 2020. - 320 с.Издательство Юрайт, - (Высшее образование). - ISBN 970-5-9816-9134-7

6. Горбашко, Е.А. Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 352 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-9133-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/449768. (дата обращения 12.04.20240

7. Разумов, В.А. Управление качеством. / В.А. Разумов. - М.: Инфра-М, 2022. - 288 с: Издательство Юрайт, - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-9133-8

8. Глухов, В, В Управление качеством. / В.В. Глухов- Благовещенск : Изд-во Дальневост. гос. аграр. ун-та, 2016. – 266 с. – ISBN 978-5-9642-0385-8.

9. Горячев, И.В. (2020). Управление качеством продукции. :Лань, 2020. – 188 с. – ISBN 978-5-8114-2490-0.

10.Гусев, В.А. (2023). Управление качеством в здравоохранении.- Москва :Издательство Просвет, 2023 - 75 с. - ISBN 977-6-9717-9137-9

11.Исаев, С.А. (2020). Теория и практика управления качеством. М.: КНОРУС. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 404 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5- 9916-3739-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/425062.(дата использования 02.04.2024)

12.Корниенко, С.М. (2019). Управление качеством образовательных услуг. М.: Издательство Юрайт.2019. - 404 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 982-2- 9817-3739-8.

13.Колесников, В.А. (2021). Системы управления качеством.- Москва- М.: КноРус. 122 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 977-9- 9918-3740-7.

14.Кравченко, О.М. (2022). Управление качеством. Москва.: ИНФРА-М. - 87 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 988-8- 9917-3779-3.

15.Лебедева, Е.А. (2019). Основы управления качеством в туризме. Москва.: Издательство Юрайт. (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 956-7- 9817-3459-7.

16.Логанина, В.И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях. Практическое руководство. / В.И. Логанина. — Москва.: издательство просвет, 2018. — 148 с. (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5- 9916-3739-8.

17.Мещеряков, А.С. (2022). Организация и управление качеством в промышленности. Москва.: Издательство Наука. (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-4002-7.

18.Николаев, В.А. (2023). Производственное управление и управление качеством продукции. Санкт- Петербург.: издательство Нева (учебное пособие). - ISBN 978-5-9916-3739-8.

19.Петров, Н. И. Качество продукции и услуг: подходы, методы, инструменты : учебник для вузов. - 210 с.Издательство Юрайт, 2019. - 103 с. - ISBN 989-8- 9917-3739-7

20.Поляков, А.В. (2022). Современные подходы к управлению качеством. М.: Учебное пособие. Издательство Юрайт, 2019. - 103 с. - ISBN 989-8- 9917-3739-7

21.Рожков, В.Н. Управление качеством. / В.Н. Рожков. - М.: Форум, 2019. - 286 с. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 103 с. - ISBN 989-8- 9917-3739-7

22.Салимова, Т.А. Управление качеством. / Т.А. Салимова. - 2019. - 560 с. – Санкт-Петербург : Лань, 2018. – 124 с. – ISBN 978-5-8114-3124-3.

23.Сергеев, И.В. (2023). Качество и стандартизация продукции. - Казань: М.: Издательство Экономистъ, 2023.- 126 с. – ISBN 969-7-8258-3124-7.

24.Скачкова Ю.П. Методы оценки управления качеством - Пенза: Издательство Юрайт, 2020. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. https://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/1099/Макарова_МУ%20в%20кадры.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата обращения 9.04.2024)

25.Смирнов, В.В. и др. (2024). Контроль и управление качеством продукции. М.: Юрайт. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 202 с. - ISBN 978-5- 9916-3739-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/425062.(дата обращения 10.04.2024)

26.Тебекин, А.В. Управление качеством: учебник для вузов / А. В. Тебекин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 410 с.- (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03736-4. -Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/449893. (дата использования 22.04.2024)

27.Федюкин, В.К. Управление качеством производственных процессов (для бакалавров) / В.К. Федюкин. - Владивосток: М.: КноРус, 2019. - 255 с.- ISBN 972-7-537-03776-7.

28.Фомина Я. С. Управление качеством : учебное пособие для студентов бакалавра. - Екатеринбург : Издательство КНИГА, 2021 г.- ISBN 965-4-524-03736-1.

29.Чернышева, О.В. (2021). Управление качеством в условиях цифровой трансформации. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 410 с.- (Высшее образование). -

ISBN 978-5-534-03736-4. -Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/449893. (дата обращения 12.04.2024)

30.Шемякина, Т.Ю. Производственный менеджмент: управление качеством (в строительстве)./ Т.Ю. Шемякина. - Москва.: Альфа-М, 2020. - 160 с.- ISBN 948-7-524-047836-8

31.Юденко, М.Н. Управление качеством в строительстве. - Екатеринбург : Издательство КНИГА, 2021 г.- ISBN 965-4-524-03736-1.

ОПИСАНИЕ КНИГИ ДВУХ АВТОРОВ

Агарков, А.П. Управление качеством. / А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2021. - 208 с. – Санкт-Петербург : Лань, 2018. – 124 с. – ISBN 978-5-8114-3124-3.

32.Дшхунян, В.Л. Процессы и менеджмент качества в развитии экономических успехов предприятия / В.Л. Дшхунян, Т.Г. Никольская. — М.: Трек, 2017. — 144 с. Москва.: Альфа-М, 2020. - 160 с.- ISBN 948-7-524-047836-8

33.Гершунская, Ю.Б. и Волкин, Б.Ф. (2016). Управление качеством. Санкт-Петербург.: издательство Нева.- ISBN 938-2-523-047836-4

34.Земляной, Г. К. и Глызина, А.Э Метрология, стандартизация и сертификация. Москва: Издательство Юрайт - ISBN 938-2-523-047836-4 - Текст :электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/117118/1/978-5-7996-3541-1_2022. (дата обращения 17.04.2024)

35.Кузнецова, М.А. и Данилов, Д.В. (2022). Системы управления качеством и сертификация продукции. Москва.: Издательство КНОРУС, 2022-г.- ISBN 938-2-523-047836-3.

36.Петрова, Т.В. и Голубев, А.Н. (2022). Качество продукции и управление качеством. Москва.: издательство КНОРУС, 2022 г.- ISBN 937-8-523-047837-12.

37.Сидорова И. Н. Системы управления качеством в отечественных компаниях: учебное пособие. - Казань : Издательство МИР, 2023 г.- ISBN 938-2-523-047836-4

38.Суслова, И.А. и Чуклов, А.М. (2020). Интегрированные системы управления качеством. Москва.: издательство КноРус, 2020 г.- ISBN 921-3-524-047836-5.

39.Федорова, Е.П. и Винокуров, А.Л. (2021). Управление качеством продукции. Москва.: Издательство Наука,2021- ISBN 938-2-523-047836-4

40.Цыгарева, А.Б. и Соколова, Л.М. (2020). Управление качеством в промышленности: методология и практика. Москва.: издательство Проспект,2020 г.- ISBN 938-2-523-047836-4.

41.Шестаков, А.А. и Миронов, А.С. (2019). Основы управления качеством услуг. Санкт- Петергбург.: Издательство БХВ-Петербург, 2019 г. - ISBN 938-2-523-047836-23.

42.Шкарина Т.Ю., Набокова А.А., Управление качеством. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 124 с - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. -URL: https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/ecc/Shkarina_T.Yu._Upravlenie_kachestvom.pdf (дата обращения 17.05.2024)

ОПИСАНИЕ СТАНДАРТОВ, НОРМАТИВНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

43. ГОСТ 33980-2016. Продукция органического производства. Правила производства, переработки, маркировки и реализации (с Поправкой). – Москва : Стандартинформ, 2016. – 85 с.

44. ГОСТР ИСО 22000-2019. Система менеджмента безопасности качества пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции.- Москва : Стандартинформ, 2019.-76 с.

45. ГОСТР ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Москва : Стандартинформ, 2015.-22 с.

ОПИСАНИЕ САЙТОВ В СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

46. Официальный сайт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) - электронный сайт - URL: https://www.rst.gov.ru/portal/gost (дата обращения 15.05.2024)

47. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 – . – URL : https://elibrary.ru (дата обращения: 04.04.2024).

48. ЮРАЙТ: электронная библиотечная система : сайт. – Москва, 2013 – . – URL : https://biblio-online.ru/ (дата обращения: 04.04.2024).

49. IPRbooks: электронная библиотечная система : сайт. – Саратов, 2005 – . – URL : http://www.iprbookshop.ru/ (дата обращения: 04.04.2024).

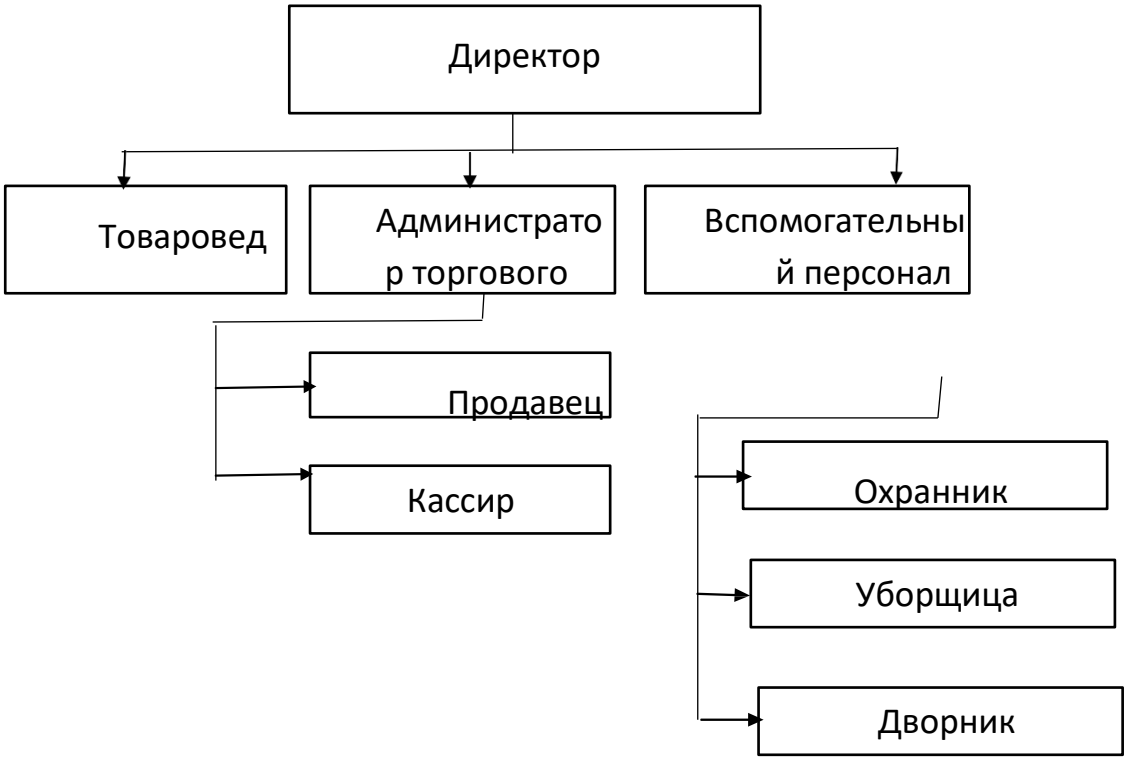
50. Официальный сайт ПАО Магнит - [сайт] - URL: https://www.magnit.com/ru/ (дата обращения 15.05.2024)

51. Годовой отчет ПАО Магнит за 2022 г. - [электронный сайт] - URL: https://ar2022.magnit.com/ru/strategic-report/innovative-activity(дата обращения 15.04.2024)

Приложение А

(обязательное)

Организационная структура ПАО «Магнит»



Приложение Б

(рекомендуемое)

Политика в области качества на ПАО «Магнит»

НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящий документ описывает принципы и ответственность ПАО «Магнит» и подконтрольных ему организаций в отношении качества и безопасности пищевых и непищевых продуктов. Цель Политики по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов (далее – «Политика») заключается в определении подходов и инициатив, которые направлены на обеспечение высокого качества и безопасности пищевых и непищевых продуктов.

Данная Политика охватывает всех руководителей, сотрудников и лиц, работающих на основании договоров гражданско-правового характера, независимо от того, какую должность они занимают в Компании.

Действие Политики распространяется на ПАО «Магнит» и подконтрольные ему организации , в том числе на все региональные отделения и торговые точки.

СОКРАЩЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

Компания – ПАО «Магнит» и подконтрольные ПАО «Магнит» организации;

Политика – Политика по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов;

Поставщик – юридическое лицо, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы и отраслевой принадлежности или физическое лицо, поставляющее товары или услуги заказчикам.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА

Настоящая Политика разработана в соответствии с законодательством Российской Федерации и требованиями договора Евразийского экономического союза.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВЫХ И НЕПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ

ПАО «Магнит» полагает, что успех ее деятельности зависит от производства высококачественной продукции и услуг, соответствующих или превосходящих ожидания потребителей. Компания осознает всю значимость обеспечения высокого качества и безопасности пищевых и непищевых продуктов, которые она продает и производит.

ПАО «Магнит» берет на себя обязательства выполнять требования нормативных актов, действующих на территории Российской Федерации, требования рынка и потребителей, относящихся к качеству и безопасности пищевой и непищевой продукции, а также стремится соответствовать требованиям международных стандартов. Компания обязуется:

- производить, поставлять и продавать продукцию, соответствующую всем требованиям российского законодательства;
- соблюдать все законодательные и нормативные требования по безопасности и качеству пищевых и непищевых продуктов;
- контролировать эффективность систем управления безопасностью и качества пищевых и непищевых продуктов посредством процедур внутреннего и внешнего аудита;
- создавать и поддерживать функции по безопасности и качеству пищевых и непищевых продуктов посредством обучения персонала техническим навыкам, улучшения информированности, управления рисками и повышения стандартов профессионального мастерства;

связанными с изменениями состава продукции, технологических процессов и технологии производства;

- проводить оценку соответствия поставщиков принятым для себя обязательствам в области безопасности и качества пищевых и непищевых продуктов, а также осуществлять выборочный контроль поставляемых продуктов и услуг;
- предоставлять сотрудникам, потребителям и представителям других групп заинтересованных сторон информацию о безопасности и качестве пищевых и непищевых продуктов.

ПРИЕМ И РАССМОТРЕНИЕ СООБЩЕНИЙ О НАРУШЕНИЯХ ПОЛОЖЕНИЙ ПОЛИТИКИ

Каждый сотрудник Компании или представитель любой группы заинтересованных сторон, обладающий информацией об известных или подозреваемых нарушениях положений настоящей Политики, может проинформировать об этом соответствующие органы Компании с помощью одного из механизмов получения обратной связи:

- Горячая линия «Магнит» 8 800 200 900 2;
- Электронная почта info@magnit.ru
- Мобильное приложение «Магнит»
- Форма обратной связи «Пишите нам» magnit-info.ru
- Почта России 350002, Россия, г. Краснодар, ул. Леваневского, 185

Компания обязуется постоянно совершенствовать механизмы получения обратной связи от своих сотрудников, работников подрядных организаций и представителей других групп заинтересованных сторон.

ПЕРЕСМОТР ПОЛИТИКИ

Настоящая Политика должна пересматриваться на регулярной основе с целью обеспечения ее постоянного соответствия и актуальности. Она может быть изменена в любое время решением приказом Президента ПАО «Магнит».

В случае расхождений между версией настоящей Политики на русском языке и версией, переведенной на английский язык, первая будет иметь преимущественную силу.

Приложение В

(рекомендуемое)

Форма подачи предложений по совершенствованию системы менеджмента качества

Фамилия, имя и отчество автора (при группе авторов ФИО оформляются через запятую):_____
_____Номер подразделения, занимаемая должность:_____

Адрес корпоративной почты:_____

Номер сотового телефона (необходим для обратной связи): _____

Предложение об улучшении

Предлагаю:_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Улучшение относится к направлению (заполняется председателем комиссии по рассмотрению предложений):

□ улучшение условий труда;
□ оптимизация рабочего пространства;
□ повышение качества продукции и услуг;
□ устранение производственных потерь;
□ экономия ресурсов;
□ совершенствование инструментов и приспособлений.

Если к предложению прилагаются материалы, просим отметить:

□ графические материалы (эскизы, чертежи, схемы, графики и т.п.) на ____ листах;
□ технико–экономические расчеты, обоснования и т.п. на _____ листах;
□ прочие материалы на _____ листах.