**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего**

**профессионального образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Челябинский филиал**

Факультетуправления

Направление подготовкиМенеджмент

КафедраЭкономики и менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****Подпись преподавателя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. |

**КУРСОВАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

**на тему:**

«Управление качеством на предприятии»

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Автор работы:**Студент 3 курса группы М-51-14 заочной формы обучения**Научный руководитель:** |

г. Челябинск

2016 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 3](#_Toc462214962)

[1. Теоретические основы управления качеством на предприятии 5](#_Toc462214963)

[1.1 Понятийный аппарат: качество, качество продукции, управление качеством, системы менеджмента качества 5](#_Toc462214964)

[1.2 Основные системы управления качеством на предприятии 10](#_Toc462214965)

[2. Управление качеством в магазине «Пятерочка» 20](#_Toc462214966)

[2.1 Общая характеристика магазина «Пятерочка» 20](#_Toc462214967)

[2.2 Управление качеством на предприятии Пятерочка 22](#_Toc462214968)

[Заключение 27](#_Toc462214969)

[Список литературы 29](#_Toc462214970)

# Введение

Управлению качеством на предприятии в настоящее время уделяется огромнейшее внимание, что связано с наличием высокой конкуренции как внутри одной страны, так и на международном рынке. В результате воздействия фактора конкуренции для предприятий становится немаловажным поддержание уровня качества и его постоянное повышение, так как при прочих одинаковых условиях конкуренцию выигрывает предприятие с более высокими качественными параметрами или предлагающее комплекс услуг («товар с сопровождением»). В данное время многие предприятия под воздействием конкуренции создали программы повышения качества.

Объективная реальность создания и использования различными предприятиями программ повышения качества приводит к необходимостиразработки объективных показателей, оценивающих способностьпредприятия по производству продукции с требуемыми качественными характеристиками, как на уровне научных исследований, так и в практике различных институтов, оценивающих качество для государственного контроля, которое в дальнейшем будет подтверждено сертификатами соответ­ствия на продукцию. В результате многие исследования в различных странахпосвящаютсяуправлению качеством, а также накапливается значительный опыт в сфере менеджмента качества.

Все вышесказанное обуславливает актуальность темы исследования управления качеством на предприятии.

Объект работы – процесс управления качеством на предприятиях.

Предмет работы –магазин «Пятерочка» по ул. Танкистов 45.

Цель –анализ управления качества на предприятии – магазин «Пятерочка» по ул. Танкистов 45.

Для достижения цели поставлены задачи:

1. Изучить понятийный аппарат: качество, качество продукции, управление качеством, системы менеджмента качества.
2. Рассмотреть основные системы управления качеством на предприятии.
3. Представить характеристику предприятия - магазин «Пятерочка» по ул. Танкистов 45.
4. Изучить систему управления качеством на предприятии – магазин «Пятерочка» по ул. Танкистов 45.

# 1. Теоретические основы управления качеством на предприятии

1.1 Понятийный аппарат: качество, качество продукции, управление качеством, системы менеджмента качества

Существуют различные определения «Качества». Различия связаны с тем, с каких позиций рассматривается данное понятие, от производителя, конкурентадо потребителя, рис. 1.

Государственный орган

Конкурент

Предприятие

Потребитель

соответствие продукции или услуг определенным требованиям

удовлетворение или превышение требований потребителя по приемлемой для него цене

истинные запросы потребителя — текущие и перспективные. При этом нужно понимать, что одно из наиболее распространенных определений качества как «удовлетворение потребностей покупателя» не ограничивается функциональными характеристиками продукта или услуги

Рисунок 1 – Изменение понятие качества с позиций различных заинтересованных групп

Возможно рассмотрение данного понятия с философской точки зрения, как «непосредственную характеристику непосредственного бытия», в политэкономическом — «результат взаимодействия потребительной стоимости и стоимости». Для Международной организации по стандартизации (ISO) качество - это  «совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности»[5].

Понятие качества продукции регламентировано ГОСТом 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения», а также ИСО 9000:2000. Данные понятия представлены на рис. 2.

Рисунок 2 – Понятие качества продукции

Исходя из понятия качества, различаются и понятия управления качеством. В общем виде под управлением качеством понимают управление качеством продукции, услуг, производства. Управление качеством возможно на различных уровнях, в том числегосударственном, региональном и отраслевом, а также на уровне фирмы (предприятия) [7].

На предприятии управление качеством продукцииподразумевает ряддействий, которые можно предпринять во время создания, эксплуатации или потребления продукции для установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества последней.

При управлении качеством продукции на предприятии среди объектов управления можно назвать потребительские характеристики продукции, факторы и условия, влияющие на их уровень, а также процессы формирования качества продукции на разных стадиях ее жизненного цикла. К субъектам управления на предприятии относят различные органы управления и отдельные лица, которые действуют на различных иерархических уровнях и реализуют функции управления качеством в соответствии с общепринятыми принципами и методами.

Для управления качеством на предприятия используется разработанный механизм управления качеством продукции.

Рисунок 3 – Функции управления качеством

Последний подразумевает   совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством [3]. Механизм управления необходим для обеспечения эффективной реализации основных функций управления качеством. Функции управления качеством представлены на рисунке 3.

Структуризация механизма управления качеством продукции на предприятии предполагает разделение присущих ему функций к общей, специальной и обеспечивающей подсистеме [6]. Разделение функций на подсистемы механизма управления качеством приведено на рис. 4.



Рисунок 4 - Состав механизма управления качеством

В общую подсистему механизма управления качеством продукции на предприятии входит подсистема прогнозирования и планирования технического уровня и качества продукции, подсистема регулирования качества продукции непосредственно в производстве, контроля качества продукции, учета и анализа изменения уровня качества, стимулирования и ответственности за качество [1].

К специальной подсистеме механизма управления качеством продукции относятся подсистемы стандартизации, испытаний продукции, профилактики брака в производстве, аттестации и сертификации.

Под обеспечивающей подсистемой механизма управления качеством продукции понимают подсистему, включающую правовую, информационную, материально-техническую, метрологическую, кадровую, организационную, технологическую и финансовую подсистему обеспечения управления качеством продукции.

Таким образом, проведя теоретический обзор, были сделаны следующие выводы:

Во-первых, под качеством в целях управления качеством на предприятии, следует понимать совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Во-вторых, под управлением качеством продукции следует понимать ряд действий, которые можно предпринять во время создания, эксплуатации или потребления продукции для установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества последней.

В третьих, существуют функции управления качеством на предприятии, для управления разрабатывается механизм, включающий общую, специальную и обеспечивающую подсистемы.

1.2 Основные системы управления качеством на предприятии

К настоящему моменту используются различные системы управления качеством, такие как «Всеобщий менеджмент качества» (TQM), «Система всеобщего менеджмента качества» (TotalQualityManagementSystem (TQMS)) или комплексная система управления качеством.

TQM разрабатывался и внедрялся Министерством обороны США. ТерминTQMявляется результатом изменения термина «TotalQualityLeadership». Изменения последнего были обусловлены тем, что слово «leadership» (руководство) не подходило для использования в военной сфере, где TQM представляет из себяинструкцию по внедрению «totalquality» (тотального качества). В дальнейшем систем получила распространение среди промышленных корпораций, которым потребовалось более четкая терминология. В результате к 1992 г.,благодаря синтезу деятельности ведущих ученых и консультантов в сферепроблем качества, было дано четкое определение терминаTQM для промышленного производства [8].

Под тотальным качеством – TotalQuality (TQ) – стали понимать ориентированную на людей систему менеджмента, имеющую цельв виде непрерывного повышения удовлетворенности потребителей на фоне постоянного снижения реальной стоимости продукции или услуг. Как система менеджмента TQ представляет собой общий (тотальный) системный подход (без выделения отдельных областей или программ). Кроме того, данная система является неотъемлемой частью стратегии верхнего уровня. Действие TQ проявляется через все функциикаждого подразделения, с помощью вовлечениякаждого сотрудника на всех уровнях управления (от рабочего до директора). Одновременно TQ пронизывает и всю цепь поставщиков, а также потребителей. Как СМК (система менеджмента качества)тотального качества основано на учении и адаптациинепрерывного изменения как ключа организационного успеха. ФилософияTQ основана на научных методах. В тотальное качество включены системы, методы и инструменты. При этом, несмотря на подверженность изменениям систем, философия TQ неизменится. В основе тотального качества лежат ценности, подчеркивающиезначение как индивидуальных действий, так и силу воздействия коллектива.

В результате, можно сказать, что TQM представляет собой всеобъемлющую философию администрирования, и свод инструментов и методов для ее применения. Историческое развитие идей качества привело к необходимости количественной оценки соответствия существующих систем качества предприятий и организаций общим принципам TQM, рис. 5.

Рисунок 5 – Развитие идей TQM

При использовании тотального управления качеством предприятие отказывается от идеи, в которой качество и эффективности представляютсявзаимоисключающими понятиями.До распространения TQMрыночная стратегия западных фирм была основана на выборе высокого качества изделия или его низкой цены [9]. Что влияло, в свою очередь, на стратегию выхода на новый рынок с новым изделием фирмы. В данном случае предприятие (фирма), было вынуждено ориентироваться на уровень цен, закладывая при проектировании новые конструкторско-технологические параметры (новое качество), которые не превышалив себестоимости затраты издержек производства.

Важнейший компонент концепции тотального управления – полное перераспределение ответственности за обеспечение качества на предприятиях. Традиционное функциональное распределение ответственности, согласно которому, в частности, отделы контроля качества отвечают за качество, производственные звенья — за выпуск продукции и т.д., считается устаревшим, поскольку его существование создает возможность разрыва между задачами производства и задачами обеспечения качества. Ответственность за качество производимой продукции возлагается, прежде всего, на линейный персонал – от рабочих до руководителей всех рангов. Система организации производства предусматривает контроль рабочих предыдущих технологических операций, каждый рабочий обязан следить за тем, насколько качественно выполнена на поступившем к нему изделии предыдущая технологическая операция. При обнаружении дефекта он обязан остановить конвейер и возвратить изделие на переделку тому, кто допустил брак. При этом фамилия виновника простоя конвейера высвечивается на большом табло в цехе или вывешивается на стенде перед столовой во время обеденного перерыва. Психологический эффект подобных процедур достаточно велик: боязнь «потери лица», полная персонализация ответственности гораздо эффективнее способствуют бездефектной работе, чем любые материальные стимулы. Потери времени в результате простоев конвейера в ходе переделки дефектов с лихвой возмещаются отсутствием специальных производственных мощностей для переделки дефектных изделий (в США такие производства составляют от 15 до 30 % мощностей в различных фирмах) [4].

Тотальное управление предусматривает также всеобщую ответственность за обеспечение качества на всех этапах жизненного цикла изделия, включая исследования и разработку, производство, сбыт и послепродажное обслуживание. При этом используются различные формы интеграции исследовательских и проектных организаций с производственными подразделениями.

Особое место в тотальном контроле качества занимают вопросы взаимоотношений корпорации с поставщиками материалов, узлов и деталей. Стоимость таких поставок может в отдельных фирмах составлять до 50 – 60% стоимости готовых изделий. При этом уровень качества товаров, производимых крупными корпорациями, ставится в зависимость от качества узлов, поставляемых субподрядными фирмами, многие из которых — мелкие фирмы с устаревшим оборудованием. В таких условиях крупные корпорации («Сони», «Ниссан», «Тойота» и др.) распространяют свою практику контроля качества на независимые фирмы субподрядчиков.

Важную роль в повышении качества и улучшении организации труда играют кружки контроля качества. Подобный кружок представляет собой группу рабочих одного производственного участка: число участников обычно от 4 до 8 человек. Большая численность, как показывает опыт, не дает возможности «выразиться» каждому участнику. Кружок собирается, как правило, 1 – 2 раза в неделю в рабочее время (а часто и в нерабочее) на 1-1,5 часа для выявления проблем, влияющих на эффективность производства и качество продукции, и подготовки предложений по их устранению [2].

Основное отличие таких кружков от индивидуального рационализаторства не только в коллективной работе, но и в ее целенаправленности, а главное – в существовании единой методической базы. Все члены кружков обучаются методам статистического контроля качества, анализа проблем и выработки оптимальных решений. В итоге появляется возможность содержательно анализировать производственные проблемы, оценивать влияние каждой из них на качество и эффективность работы, разрабатывать конкретные решения и проводить их в жизнь с помощью администрации предприятия.

Однако результаты деятельности кружков контроля качества не исчерпываются прямым экономическим эффектом. Гораздо более важен косвенный эффект, выражающийся созданием морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности рабочих по совершенствованию организации труда на собственном участке. Использование японскими фирмами системы материальных и моральных стимулов, и навязчивая пропаганда сформированных стереотипов поведения исподволь приучают к необходимости интенсивного труда с высоким качеством [7].

**Система «ДЖИТ»**

Это новая форма организации «justintime», буквально означающая «производство точно в срок». Ее фундаментальный смысл: ноль запасов, ноль отказов, ноль дефектов. Подробнее ДЖИТ представляет собой технологию, которая подразумевает снижение запаса материалов благодаря подаче деталей на каждый участок производства в тот момент, когда они там нужны. Еще эта технология называется «точно вовремя». Здесь нет особой премудрости, если говорить просто, то это борьба за ликвидацию складов комплектующих изделий и идеально поставленное снабжение со стороны смежников и поставщиков. Например, «запас прочности» складов «Тойоты» – два-три часа в среднем, по ряду узлов чуть выше — максимум полдня. Для сравнения: у американских автомобильных концернов этот показатель составляет как минимум месяц и более. Складирование впрок — это выброшенные деньги, время и нерациональное использование площади — таков принцип «Тойоты».

Однако переход на ДЖИТ— задача непростая. Эта система бросает вызов традиционной организации производства, оказывая особенно сильное влияние на четыре его области, представленные на рис. 6.

ДЖИТ

Рисунок 6 – Влияние ДЖИТ на производство

В конечном итоге система ДЖИТ направлена на интеграцию и автоматизацию каждой стадии производства, начиная с проектирования и вплоть до гарантийного обслуживания потребителя. Характерные черты этой тенденции — проектирование с учетом возможностей производства, автоматизированное производство и контроль качества с использованием ЭВМ. Фактически специалисты по ДЖИТ выступают даже против его внедрения до тех пор, пока вышеперечисленные требования не будут полностью выполнены [5].

Контроль над складскими запасами является своего рода краеугольным камнем ДЖИТ-производства. Сокращение их путем замены крупносерийного производства мелкосерийным и ликвидация любых тормозящих производство запасов — зачастую является первым шагом при внедрении этого метода. Следующий важный шаг — постепенное снижение количества деталей, хранящихся на складе, обнаружение скрытых проблем и ведение производства с минимальным складским запасом. Как поступить при этом? Все зависит от вашего решения — или сокращаете потери времени на наладку, или увеличиваете скорость станка, или заменяете оборудование...

ДЖИТ способствует мелкосерийному производству благодаря тому, что позволяет ежедневно менять ассортимент продукции в соответствии со спросом. До внедрения гибких производственных систем (ГПС) мелкосерийное производство считалось убыточным из-за того, что установка соответствующего автоматического оборудования на короткий режим работы обходилась слишком дорого. Однако сегодня ГПС убеждают в том, что мелкосерийное производство экономически оправдано и технически возможно, вплоть до изготовления изделия в единственном экземпляре. ДЖИТ-система делает переналадку оборудования для изготовления разных деталей экономичной как с точки зрения стоимости, так и времени. Кроме того, при переходе с производства одного типа детали на другой расходы могут быть значительно снижены за счет изменения лишь программы изготовления (сборки), а не замены узлов оборудования, т.е. без остановки производства. При концепции ДЖИТ переход от групп станков к производственным ячейкам позволяет максимально использовать и другую организацию производства — групповую технологию. По традиционной методике фирма, производящая, например, интегральные схемы, может группировать вместе все оборудование, например, для монтажа компонентов в одной части предприятия, печи отжига будут в другой части и т.д. Секционное построение производства ведет к отказу от групповой расстановки оборудования и созданию нескольких ячеек, в каждой из которых будет по одному станку каждого типа, размещенных последовательно в соответствии с технологическим процессом [8].

Секционная технология дает возможность оператору осуществлять более полный контроль над производственным процессом на всех этапах. Так как при ДЖИТ-системе деталь все время находится в производственном процессе, а не лежит в накопителях, секционное производство более эффективно, если рабочее место организовано в виде буквы U, а не вытянуто в линию. Такая организация рабочего места экономит площадь и позволяет оператору быстрее передвигаться от станка к станку. Реконструкция рабочих мест в ячейке экономит и время на переналадку [10].

При внедрении системы ДЖИТ в производство возникали трудности с привлечением поставщиков, деятельность которых не отвечала поставленным требованиям. Смежники должны были обеспечивать бездефектную продукцию, поскольку входной контроль качества отсутствовал. Но эти проблемы сгладились благодаря постоянному контакту со смежниками и укреплению взаимопонимания. Считается, что ДЖИТ изменит характер конкуренции: выживет скорее тот смежник, который будет поставлять качественную продукцию, а не тот, который будет бороться за цену.

Комплексная система управления качеством продукции (КСУКП)

Эта система была разработана в СССР в конце 70-х гг. ХХ в. на основе обобщения передового опыта в области управления качеством ведущих предприятий и отраслей и документирована в виде системы государственных стандартов. Согласно ГОСТ 15467-79 КСУКП устанавливает, обеспечивает и поддерживает необходимый уровень качества продукции при ее разработке, производстве и эксплуатации, осуществляемый путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на качество продукции.

Она является подсистемой по отношению к управлению производственным объединением и промышленным предприятием (ГОСТ 24525.2-80).

Управление качеством продукции необходимо рассматривать как систему условий, процессов и факторов, влияющих на качество и обеспечивающих его запланированный уровень при разработке, производстве, эксплуатации или потреблении изделий.

Многообразие научно-технических, организационных, экономических и социальных проблем, сложный характер связей между ними и, соответственно, сложная система управления качеством требуют повседневного решения большого количества вопросов: управление конструкторской и технологической подготовкой производства, технологическими процессами, технико-экономическим и оперативно-производственным планированием, материально-техническим обеспечением и управлением ремонтным, энергетическим и транспортным обслуживанием, управление кадрами, себестоимостью и сбытом продукции, финансово-бухгалтерской деятельностью, совершенствованием организации производства, системами контроля, метрологического обеспечения, морального и материального стимулирования [4].

КСУКП организационно-технической базойимеет комплекс стандартов предприятия, которые регламентируют порядок всех работ на предприятии, влияющих на качество продукции (изделий). Кроме того, в стандартах регламентируются работы, позволяющие организовать рациональное и эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, нацеливающие внимание и усилия работников всех категорий на повышение качества труда и продукции. Таким образом, в стандартахрегламентируется ЧТО, КТО, ГДЕ, КОГДА и КАК необходимо делать на предприятии. А значит, они являются нормативно-правовой основой деятельности каждого работника от директора фирмы до рядового исполнителя.

Стандарт предприятия является динамичным документом. В стандарт заносятся происходящие изменения из практики, передового опыта достижений науки. Стандарт в организационной точке зрения представляет собой экономичный документ, написанный четко, ясно, понятно с оперативностью.

В СССР для регламентации процессов управления качеством использовались Рекомендации, которые учитывали отраслевой характер ведения народного хозяйства. Примером отраслевой системы управления качеством является стандарт Комплексной системы управления эффективностью производства и качеством работы промышленного предприятия. Система управления качеством продукции. Основные положения.

Таким образом, существуют различные системы управления качеством предприятия, в том числе КСУКП, ДЖИТ, тотальное управление, например, кружки контроля качества. Каждая система управления качеством на предприятии имеет свои особенности и учитывает внешние и внутренние факторы, воздействующие на систему.

# 2. Управление качеством в магазине «Пятерочка»

2.1 Общая характеристика магазина «Пятерочка»

Магазин «Пятерочка» по ул. Танкистов 45 является подразделением сети «Пятерочка», которая, в свою очередь находится в управлении компании X5 RetailGroup (LSE: FIVE, Moody’s – «В2», S&P – «В+»). Сеть X5 RetailGroup включает в себя супермаркеты «Перекресток», гипермаркеты «Карусель» и магазины «Экспресс», а также распределительные центры и грузовой автотранспорт.

«Пятёрочка» основана в 1998 г., первый магазин торговой сети открылся в 1999 г. в Санкт-Петербурге. В 2013 г. стартовал ребрендинг, а также произошла смена позиционирования и масштабная программа обновления торговой сети. Количество универсамов, работающих под управлением компании, составляет 6 265 (данные на 31 декабря 2015 г.). Чистая розничная выручка за 12 месяцев 2015 г. – 585,4 млн. руб.

Рассмотрим организационную структуру на примере магазина «Пятерочка» по ул. Танкистов 45, рис. 7.

Директор по свежести

Рисунок 7 - Организационная структура магазина

Каждый сотрудник магазина имеет свои обязанности. Наиболее широкий перечень обязанностей у директора магазина, в том числе: знание особенностей работы магазина (нормативно-правовую базу, особенности работы с персоналом, стандарты различной продукции, торговый порядок (приемка, правила реализации отдельных видов товаров и др.). Кроме наличия знаний у директора магазина есть множество обязанностей в управлении, в том числе контроль, планирование деятельности торговой точки, мотивация сотрудников, контроль качества обслуживания, оценка эффективности работы сотрудников и др.

Обязанности заместителя директора магазина включают контроль приемки товара; подготовку товара к продаже; организацию и контроль работы персонала, обучения персонала; проведение инвентаризаций; составление заявок на заказ товара; реализация мер по увеличению товарооборота и минимизации потерь.

В обязанности директора по свежести входит контроль свежести продукции, имеющей короткий срок годности, проверка сроков годности и качество товаров перед открытием магазина, а затем каждый час в течение дня. В случае обнаружения несвежего продукта, его направление на утилизацию. Директор по свежестиобязан постоянно находится в торговом зале. Кроме того, в его обязанности входит отслеживание обстановки в зале, оперативное реагирование на любые не комфортные для покупателя условия. В том числе при наплыве посетителей направление на кассы дополнительных кассиров, при необходимости консультирование людей.

Торговая сеть «Пятёрочка» позиционирует себя как магазины, которые предлагают покупателям только самые свежие продукты и тщательно следит за их своевременным обновлением на прилавках. Для повышения конкурентоспособности на рынке в торговой сети декларируется, что приобрести просроченный товар в магазинах практически невозможно, но если это все же случится, в рамках действующей в каждом магазине программы «За качество отвечаю!» «Пятёрочка» не только вернет деньги за приобретенный товар, но и предложит в подарок такой же свежий товар надлежащего качества (в подарок предоставляется одна единицы товара, вне зависимости от количества приобретенного покупателем товара с истекшим сроком годности, по стоимости не превышающий стоимость самого дорогого товара из покупки, подлежащего возврату с истекшим сроком годности).

Поддерживая указанную программу торговая сеть, как повышает свою конкурентоспособность, так и реализует программу качества на предприятии.

Таким образом, объект изучения является подразделением федеральной торговой сети «Пятерочка». Магазин имеет линейную организационную структуру. В рассматриваемом подразделении действует система управления качеством.

2.2 Управление качеством на предприятии Пятерочка

Для управления качеством во всех магазинах «Пятёрочка» введена должность «Директор по свежести». В его обязанности входит постоянный контроль срока годности продуктов, выставленных на полки в торговом зале.

Сама система управления качеством на предприятии основана, как на соответствии стандартам, в том числе ГОСТам, так и поддержании высокого уровня обслуживания. Последнее выражается в поддержании соответствующей обстановки в магазине. Магазин (как и другие магазины сети) произвел реконструкцию, имеет новый ремонт, свежий вид, поддерживается чистота, добавлено освещение.

Для обслуживания выбран формат «ненавязчегого» сервиса. Главные требования к работникам: постоянный контроль выкладки товаров, удаление товаров, выходящих из срока годности, портящихся товаров, помощь покупателю при его обращении, взаимозаменяемость сотрудников, контроль отсутствия очереди на кассе.

Таким образом, качество обслуживания в магазине включает несколько компонентов, представленных на рис. 7.

Рисунок 7 – Компоненты (объекты управления качеством) в магазине «Пятерочка»

Для проведения системы управления качеством в магазине «Пятерочка» используются системы планирования, контроля, мотивация сотрудников.

Планирование системы управления качеством в магазине «Пятерочка»производится на основе оценки потребностей покупателей, представленной в таблице 1.

Таблица 1 - Потребности и ожидания потребителей

|  |  |
| --- | --- |
| Потребители | Требования |
| Внешние | - хорошее качество продукции- выгодные условия покупок- стабильность в обслуживании- возможность покупки без очереди- покупки в шаговой доступности |
| Внутренние | - стабильность рабочего места- достойная оплата труда- хорошие условия труда- гарантированность социальных благ |

На основе оценки ожиданий производится составление плана СМК (системы менеджмента качества) не только в магазине, но и в целом по торговой сети, представленным в таблице 2.

Таблица 2 -Составление плана мероприятий по разработке СМК

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание этапа | Ответственный | Срок исполнения | Отметка о выполнении |
| 1 | Принятие стратегического решения о разработке СМК | Руководитель Челябинского подразделения торговой сети | До 15.07.2016 | - |
| 2 | Установление потребностей и ожиданий потребителей | Отдел маркетинга | До 15.08.2016 | - |
| 3 | Организация обучения в области качества всех руководителей структурных подразделений | Служба персонала | До 15.10.2016 | - |
| 4 | Разработка политики и целей в области качества | Департамент качества | До 15.11.2016 | - |
| 5 | Создание рабочей группы для разработки СМК | Руководитель Челябинского подразделения торговой сети, директора магазинов | До 05.12.2016 | - |
| 6 | Формирование организационной структуры предприятия, распределение ответственности.В структуру предприятия включается отдел качества. Составляется матрица ответственности за процессы касающиеся СМК | Руководитель Челябинского подразделения торговой сети | До 05.01.2017 | - |
| 7 | Доведение политики и целей в области качества до всех сотрудников.Политика и цели доводятся до всех сотрудников по средствам размещения их в каждом структурном подразделении, размещения на сайте и под роспись. | Директор магазина | До 05.02.2017 | - |
| 8 | Определение и описание рабочих процессов | Директор магазина | До 05.03.2017 | - |

В дальнейшем система управления качества может корректироваться. На каждом этапе управления качеством в магазине «Пятерочка» производится контроль. Для чего используется как внутренний, так и внешний ресурс. К внутренним ресурсам относится контроль со стороны органов управления (заместитель директора, директор магазина), контроль сотрудников (взаимные проверки, директор по свежести). К внешнему контролю относятся взаимодействие покупателей (горячая линия связи по контролю свежести продуктов, обращение по поводу наличия очереди на кассе), контроль со стороны государственных органов.

Система управления качеством в магазине имеет сложную систему, визуально представленную на рис. 8.

Уровень торговой сети

Руководитель Челябинского подразделения торговой сети

Служба персонала

Отдел маркетинга

Департамент качества

Магазин по ул. Танкистов 45

Покупатели

Внешний уровень

Взаимные проверки сотрудников

Директор по свежести

Уровень магазина

Государственные органы контроля

Заместитель директора

Директор

Рисунок 8 – Система управления качеством в магазине «Пятерочка»

В системе управления качеством на предприятии – магазин «Пятерочка» выделяется три уровня воздействия: со стороны торговой сети, сотрудники самого магазина и внешний, включающий покупателей и органы государственной власти. В результате формируются и каналы воздействия: нормативно-правовой (в том числе регламентация внутри торговой сети, стандартизация), непосредственное воздействие (по жалобам покупателей, контроль самих сотрудников). Указанные виды воздействия формируют стратегическое или текущее воздействие, управление качеством. К стратегическому управлению относится выработка стандартов с последующей их реализацией, а к текущему – изменение параметров в настоящем времени, в том числе сокращении очередей, удаление несвежих продуктов с прилавка.

Таким образом, управление качеством на предприятии магазин «Пятерочка» имеет довольно сложную структуру. Система управления качеством в магазине проводится через планирование и контроль заявленных показателей (свежесть продуктов, отсутствие очередей на кассе…). Для контроля используются внешние (горячая линия с покупателями) и внутренние ресурсы (директор по свежести и др.).

# Заключение

Управление качеством является ключевой функцией в деятельности любого предприятия. Качество продуктов, включая услуги, всегда является окончательным результатом всех видов деятельности на каждой стадии жизненного цикла. Эффективное управление качеством выбирает в настоящее время приоритет предупреждающих действий в противоположность методам обнаружения и устранения уже имеющих место несоответствий.

В качестве инструмента достижения стабильного уровня качества своих продуктов во всем мире приняты стандарты ИСО серии 9000. в них изложены только стандартизированные элементы доказательств гарантирующего уровня качества и рекомендации по построению системы качества (СК).

Но кроме этого, СК должна базироваться на новой философии качества, новой культуре производства, что всецело зависит от воли и желания руководителя предприятия и тех традициях и опыте, которые он должен создать, поддерживать и развивать лучшее из прежних.

Объект изучения является подразделением федеральной торговой сети «Пятерочка». Магазин имеет линейную организационную структуру. В рассматриваемом подразделении действует система управления качеством. Для повышения конкурентоспособности на рынке в торговой сети декларируется, что приобрести просроченный товар в магазинах практически невозможно, но если это все же случится, в рамках действующей в каждом магазине программы «За качество отвечаю!» «Пятёрочка» не только вернет деньги за приобретенный товар, но и предложит в подарок такой же свежий товар надлежащего качества (в подарок предоставляется одна единицы товара, вне зависимости от количества приобретенного покупателем товара с истекшим сроком годности, по стоимости не превышающий стоимость самого дорогого товара из покупки, подлежащего возврату с истекшим сроком годности).

Управление качеством на предприятии магазин «Пятерочка» имеет довольно сложную структуру. Система управления качеством в магазине проводится через планирование и контроль заявленных показателей (свежесть продуктов, отсутствие очередей на кассе…). Для контроля используются внешние (горячая линия с покупателями) и внутренние ресурсы (директор по свежести и др.).

# Список литературы

1. Абакумова, О.Г. Управление качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. - М.: А-Приор, 2011. - 128 c.
2. Аристов, О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 c.
3. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 253 c.
4. Беляев, С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2013. - 381 c.
5. Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции: Учебник / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. - М.: Дашков и К, 2013. - 336 c.
6. Мишин, В.М. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.Г. Зекунов, В.Н. Иванов, В.М. Мишин; Под ред. А.Г. Зекунов. - М.: Юрайт, 2013. - 475 c.
7. Разумов, В.А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 208 c.
8. Рожков, В.Н. Управление качеством: Учебник / В.Н. Рожков. - М.: Форум, 2012. - 336 c.
9. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 376 c.
10. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 c.