

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева»**

Инженерно – экономический институт

Направление 27.03.02 Управление качеством

Направленность Управление качеством в социально – экономических системах

Кафедра управления качеством, стандартизации и документационного обеспечения управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Вид ВКР: бакалаврская работа

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ОКАЗАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКИХ
УСЛУГ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ИСО 9001**

Обучающийся _____ Д.А. Королева
Руководитель _____ Е.В. Замиралова
Ответственный за нормоконтроль _____ Е. В. Замиралова
Допускается к защите
Заведующий кафедрой _____ В. В. Левшина
«___» _____ 2020 г.

Красноярск 2020 г.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева»**

Инженерно – экономический институт

Кафедра управления качеством, стандартизации и документационного
обеспечения управления

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой УКД

_____ В. В. Левшина

«__» _____ 2020 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Обучающийся Королева Диана Александровна

Группа БКА 16 – 01 Направление 27.03.02 Управление качеством

Направленность Управление качеством в социально – экономических системах

Тема выпускной квалификационной работы: «Проектирование элементов системы менеджмента качества предприятия по оказанию логистических услуг в соответствии с требованиями ИСО 9001»

Утверждена приказом по университету от 26.03.2020 №647

Руководитель ВКР – Е.В. Замиратова, директор Института заочного обучения, доцент кафедры УКД, к.э.н., СибГУ им. М. Ф. Решетнёва

Исходные данные для ВКР литературные источники, материалы практик.

Перечень разделов ВКР:

1 Общие сведения об АО «Полюс Логистика»

1.1 Анализ логистической отрасли

1.2 Краткая характеристика деятельности АО «Полюс Логистика»

2 Система менеджмента качества организации

2.1 Анализ требований, предъявляемых к системе менеджмента качества

2.2 Анализ существующей СМК АО «Полюс Логистика» на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 - 2015

3 Оказание логистической услуги

4 Рекомендации по разработке элементов системы менеджмента качества АО «Полюс Логистика»

4.1 Разработка плана мероприятий по созданию и внедрению СМК в организации логистическая отрасли

4.2 Построение _____ процессной _____ модели АО «Полюс Логистика»

4.3 Разработка документированной информации СМК для АО «Полюс Логистика»

4.4 Внедрение риск – ориентированного подхода в АО «Полюс Логистика»

4.5 Разработка контроля качества логистической отрасли

5. Средства и методы управления качеством

5.1 Средства и методы применяемые в логистической отрасли

5.2 Применение средств и методов в АО «Полюс Логистика»

6 Экономическая часть

Приложение А - Результаты самооценки СМК АО «Полюс Логистика» по пунктам стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015

Приложение Б - Этапы разработки и внедрения СМК на АО «Полюс Логистика»

Приложение В - Регламент процесса «Оказание комплексной логистической услуги»

Приложение Г - Методы контроля и оценки показателей качества логистической услуги

Срок сдачи студентом первого варианта ВКР – _____

Срок сдачи студентом окончательного варианта ВКР – _____

Руководитель ВКР _____ Замиралова Е.В.

Задание принял к исполнению _____ Королева Д.А.

«___» _____ 20__ г.

АННОТАЦИЯ

к выпускной квалификационной работе

«Проектирование элементов системы менеджмента качества предприятия по оказанию логистических услуг в соответствии с требованиями ИСО 9001»

Королева Диана Александровна

Ключевые слова: система менеджмента качества, план качества, сеть процессов, логистическая услуга, риск – ориентированный подход, самооценка СМК, стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015

Актуальность работы состоит в том, что системы менеджмента качества устанавливаются и улучшаются за счет требований потребителей организации. Потребности и ожидания потребителей постоянно изменяются, из-за чего организации испытывают давление, создаваемое конкурентной средой и техническим прогрессом.

Целью данной работы является разработка элементов системы менеджмента качества для организации логистической отрасли, в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Данная цель определила необходимость постановки и решения основных задач: а) изучить деятельность АО «Полюс Логистика»; б) провести анализ логистической отрасли; в) провести статистический анализ по внедрению СМК в логистической отрасли; г) разработать мероприятия по улучшению работы элементов СМК;

Объект исследования – АО «Полюс Логистика».

Предмет исследования – Система менеджмента качества.

Методы исследования – Процессный подход, самооценка организации, анализ и синтез, средства и методы управления качеством, экономические расчеты.

В бакалаврской работе:

– рассмотрены и изучены теоретические аспекты системы менеджмента качества;

– проведен комплексный анализ деятельности АО «Полюс Логистика», который позволил выявить как положительные стороны, так и отрицательные моменты, связанные с работой системы менеджмента качества;

– разработан комплекс теоретических и практических рекомендаций по улучшению работы системы менеджмента качества на предприятии. Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения могут быть использованы при разработке стратегии развития, методов управления и принятия управленческих решений.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, шести разделов, заключения, списка литературы из 50-ти источников и четырех приложений. Общий объем работы без приложений – 64 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 29, рисунков – 12, формул – 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Перечень сокращений и обозначений.....	6
Введение	7
1 Общие сведения об ао «полнос логистика».....	9
1.1 Анализ логистической отрасли	9
1.2 Краткая характеристика деятельности АО «Полнос Логистика».....	11
2 Система менеджмента качества организации	21
2.1 Анализ требований, предъявляемых к системе менеджмента качества	21
2.2 Анализ существующей системы менеджмента качества АО «Полнос Логистика» на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015	25
3. Оказание логистической услуги	29
3.1 Порядок оказания логистической услуги	29
3.2 Контроль качества в АО «Полнос Логистика».....	34
«Весы для статического взвешивания. Общие технические требования».....	34
4 Рекомендации по разработке элементов системы менеджмента качества АО «Полнос Логистика».....	39
4.1 Разработка плана мероприятий по созданию и внедрению системы менеджмента качества в организации логистической отрасли	39
4.2. Построение процессной модели в АО «Полнос Логистика»	39
4.3 Разработка регламента процесса «Комплексное оказание логистической услуги» для АО «Полнос Логистика».....	Error! Bookmark not defined.
4.4 Внедрение риск – ориентированного подхода в АО «Полнос Логистика» ...	44
4.5 Разработка методических подходов к контролю качества логистической услуги.....	45
5 Средства и методы управления качеством	48
5.1 Анализ применения средств и методов управления качеством в логистической отрасли	48
5.2 Применение средств и методов в АО «Полнос Логистика».....	50
6 Экономическая часть	54
Заключение.....	63
Список использованных источников	65
Приложение А (обязательное) Результаты самооценки СМК АО «Полнос Логистика» по пунктам стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015.....	69
Приложение Б (обязательное) Этапы разработки и внедрения СМК на АО «Полнос Логистика».....	73
Приложение В (обязательное) Регламент процесса «Оказание комплексной логистической услуги»	79
Приложение Г (обязательное) Методы контроля и оценки показателей качества логистической услуги	90

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

АО – акционерное общество
ВКР – выпускная квалификационная работа
Г./ Гг. – год/ года
Г. – город
ГСМ – горюче-смазочные материалы
ДТП – дорожно-транспортное происшествие
ЗП – заработная плата
И тд. – и так далее
И др. – и другие
КЛУ – комплексная логистическая услуга
Кг. – килограммы
Млн. тонн – миллионов тонн
МТР – материально-технические ресурсы
Мм. – миллиметры
НВИ – не востребоваанные активы
НЛИ – неликвидные активы
ОАО – открытое акционерное общество
ООО – общество с ограниченной ответственностью
ОТИЗ – отдел труда и заработной платы
ПП – производственная площадка
Руб. – рублей
СМК – система менеджмента качества
ТК – транспортная компания
ТМЦ – товарно-материальные ценности
ТО – техническое обеспечение
ТСД – товаросопроводительная документация
ТС – транспортное средство
Тыс. – тысяч
Ткм. – тонна/километр

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в России активно развивается рынок логистических услуг. Это обусловлено возрастающей потребностью совершенствования управления движением материальных потоков от поставщика до конечного потребителя и связанных с ними информационных и финансовых потоков, а также широкой сферой применения логистических услуг (от юридических лиц, относящихся к крупному бизнесу, до физических лиц, не использующих рассматриваемые услуги в целях коммерческой или предпринимательской деятельности). Логистику можно рассматривать как науку, предмет которой заключается в организации рационального процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям [1].

Существует много организаций, занимающиеся услугами логистики, и выбрать действительно надежную из них достаточно тяжело. При выборе той или иной организации, прежде всего, следует обращать внимание на наличие лицензии, репутацию на рынке, наличие возможности осуществлять перевозки различными видами транспорта, а также экспедирование и таможенное оформление. Это, в свою очередь, приводит к следующим преимуществам на которые ориентируется потребитель при выборе логистической организации [2]: 1) отлаженная система работы; 2) надежность; 3) быстрое и правильное оформление необходимых документов, в том числе урегулирование вопросов с таможней; 4) возможность взаимозаменяемости автомобилей, например, при поломке транспортного средства, с соблюдением сроков поставки груза; 5) возможность выбора оптимального маршрута.

Актуальность наличия способности в конкурентов каждой организации, невзирая на его размеры, форму собственности и другие особенности, напрямую зависит от уровня качества предоставления услуги и адекватности её стоимости с выставленным качеством, то есть от того, в какой мере происходит удовлетворение запросов потребителей от предоставляемых предприятием услуг. Выдерживать конкуренцию в современном мире способны организации, своевременно и гибко реагирующие на запросы потребителей. Целью логистической услуги является удовлетворение ожиданий потребителя. Для успешного выполнения поставленной цели, логистические предприятия внедряют систему менеджмента качества (СМК), которая соответствует требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 [3]. Основная цель новой версии стандарта 2015 года заключается в необходимости сосредоточиться на управлении процессами, что должно позволить успешно применять стандарт к более широкому кругу предприятий и организаций без разработки каких – либо дополнительных, специфических требований. Поэтому проблема разработки и внедрения СМК является актуальной на сегодняшний день.

СМК – это часть системы управления организации, которая предназначена для постоянного улучшения деятельности, и, соответственно, для повышения конкурентоспособности организации на рынке. Сейчас, большинство

логистических компаний внедряют СМК, чтобы улучшить работу организации и тем самым повысить качество оказываемых услуг [4].

Разработка, внедрение и сертификация системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 даёт предприятиям следующие преимущества: 1) улучшение менеджмента предприятия; 2) рост производительности труда за счёт снижения непроизводственных затрат; 3) рост объёма продаж; 4) получение маркетинговых преимуществ; 5) эффективный подбор кадров и воспитание у персонала предприятий более осознанного отношения к обеспечению качества.

Рассматриваемое предприятие в дипломной работе относится к сфере логистики. Объектом дипломной работы является акционерное общество «Полюс Логистика».

Предмет исследования – Система менеджмента качества.

Методы исследования – Процессный подход, самооценка организации, анализ и синтез, средства и методы управления качеством, экономические расчеты.

Целью данной работы является разработка элементов системы менеджмента качества для организации логистической отрасли, в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- изучить деятельность организации, структуру, конкурентные преимущества, экономическую характеристику деятельности предприятия АО «Полюс Логистика», включая анализ развития логистической отрасли;
- выполнить анализ теоретических аспектов и определить значимость СМК для предприятий, провести статистический анализ по внедрению СМК в логистической отрасли, выявить проблемы связанные с работой СМК;
- провести анализ СМК предприятия на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и определить области для улучшения;
- разработать элементы СМК: сеть процессов, матрица ответственности, самооценка организации и регламент процесса;
- изучить средства и методы управления качеством;
- разработать и изучить методы управления качеством для анализа причин неудовлетворенности заказчиков качеством оказываемых услуг: SWOT – анализ, матричная диаграмма, диаграмма Парето и др.;
- рассчитать затраты на разработку СМК для АО «Полюс Логистика»;
- применить риск – ориентированный подход в СМК Организации и предложить мероприятия по улучшению.

В ходе выполнения дипломного проекта были подготовлены и опубликованы следующие статьи: «Риск-ориентированный подход в системе менеджмента качества логистической компании» (Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке- сборник научных статей, май 2020, г. Новокузнецк); «Подходы улучшения качества оказания логистических услуг» (сборник избранных статей - материалы конференций ГНИИ «Нацразвитие» г. Санкт-Петербург, июнь 2019).

1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ АО «ПОЛЮС ЛОГИСТИКА»

1.1 Анализ логистической отрасли

Логистика – это наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья и материалов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и потребностями последнего, а также передачей хранения и переработки соответствующей информации и соответствующих финансовых потоков [1]. Транспортная логистика в целом охватывает три основных области: а) контроль над операциями с товаром, возникающими на маршруте следования груза, с применением различных средств коммуникации и новейших информационных технологий; б) процесс организации и планирования доставки груза с минимальными финансовыми расходами; в) предоставление необходимой информации для товаровладельца [5].

Транспорт, как неотъемлемая часть логистики, потребляет около 50 % всех затрат, выделенных на логистику. Он участвует во многих логистических процессах, поэтому требует согласованности между всеми участниками транспортного процесса. Основными задачами логистики являются: а) согласование транспортно-складского процесса; б) создание рабочих систем транспортировки товаров; в) выбор нужного типа и вида транспорта; г) определение оптимальных маршрутов доставки товара [6].

Для успешного решения вышеописанных задач, необходимо соблюдать основные принципы транспортной логистики: требуемый груз нужного качества необходимо перевозить малейшими затратами, и должен он прибыть к заказчику в установленное время и в должном объеме. Транспортная логистика на примере предприятия решает сложнейшие цели и задачи, огромное значение среди которых имеет гарантия экономических и технологических процессов. Для достижения технологического единства используется общая технология перевозки. Экономическим единством называют исследование рыночных пользователей и дальнейшее построение тарифной сетки. Техническое единство неразрывно связано с согласованной работой каждой составляющей транспортной системы, как между отдельными видами, так и во внутривидовом резерве. В данное направление логистики входят три основных плоскости: а) проектирование и организация доставки товара с самыми небольшими расходами финансов; б) контроль каждого этапа транспортировки с применением разнообразных современных средств общения и информационного оборудования; в) передача грузовладельцу необходимых сведений [5].

Говоря о развитии логистики в России, в среднесрочном периоде развитие деятельности транспортного комплекса традиционно будет направлено на обеспечение потребностей населения и экономики края в

транспортных услугах. Изменение объема перевезенных грузов всеми видами транспорта прогнозируется на уровне 100,8 % в 2020 году и 101,4 % в 2022 году. В 2020 году объем перевезенных грузов составит 136,5 млн тонн, к концу 2022 года достигнет 141,0 млн. тонн [7].

С учетом ситуации, складывающейся в транспортном комплексе, а также прогнозируемых темпов роста промышленного производства, в среднесрочном периоде, темпы роста объемов отгруженных товаров (работ, услуг) в сопоставимых ценах по виду деятельности «Транспортировка и хранение» прогнозируется на уровне: 98,9 % в 2020 году, 100,2 % в 2022 году. В 2020 году объем отгруженных товаров (работ, услуг) увеличится до 299,99 млрд. руб., к концу прогнозного периода достигнет 336,63 млрд. руб.. Динамичное развитие всех сфер экономики диктует необходимость развития и модернизации существующей сети автомобильных дорог. В прогнозируемом периоде протяженность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием сохранится на уровне 2018 года и составит 27 525,3 км. – около 80 % в общей протяженности дорог общего пользования на территории края. Основной объем работ планируется выполнить по реконструкции дорог и возведению дорожной инфраструктуры [7].

Нами были проанализированы статистические данные о транспортных перевозках с 2014 года по 2018 год в России [8]. На основе этих данных (таблица 1) построена структура транспорта по видам за 2018 год (рисунок 1).

Таблица 1– Объём транспортных перевозок

Транспорт	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Все виды транспорта, млн.тонн	8006	7898	7987	8114	8134
Железнодорожный, млн.тонн	1375	1329	1325	1384	1292
Автомобильный, млн.тонн	5417	5041	5431	5447	5544
Трубопроводный, млн.тонн	1078	1071	1088	1138	1169
Воздушный, млн.тонн	1257	1037	1218	1229	1273

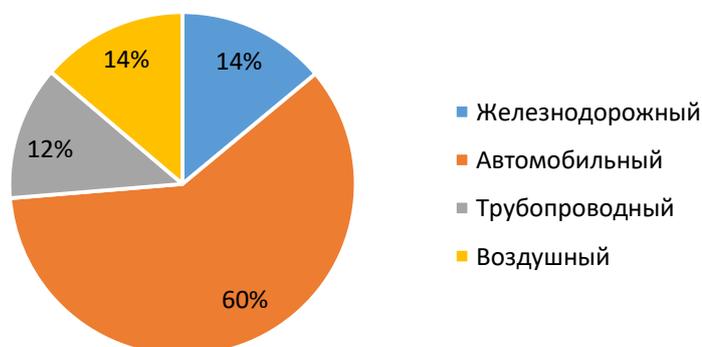


Рисунок 1 – Структура транспорта России по видам 2018 год

Можно сделать вывод о том, что самым распространённым видом перевозок является перевозка автомобильным транспортом, а наименьшее количество перевозок осуществляется трубопроводным способом. Автомобильные перевозки наиболее востребованы, так как более универсальны и не требуют дополнительных ресурсов в виде железнодорожных или трубопроводных путей. Нами были проанализированы данные о перевозках автомобильным транспортом в России с 2014г. по 2018 г. [8]. На основе этих данных мы построили график (рисунок 2), отражающий динамику перевозок автомобильным транспортом.

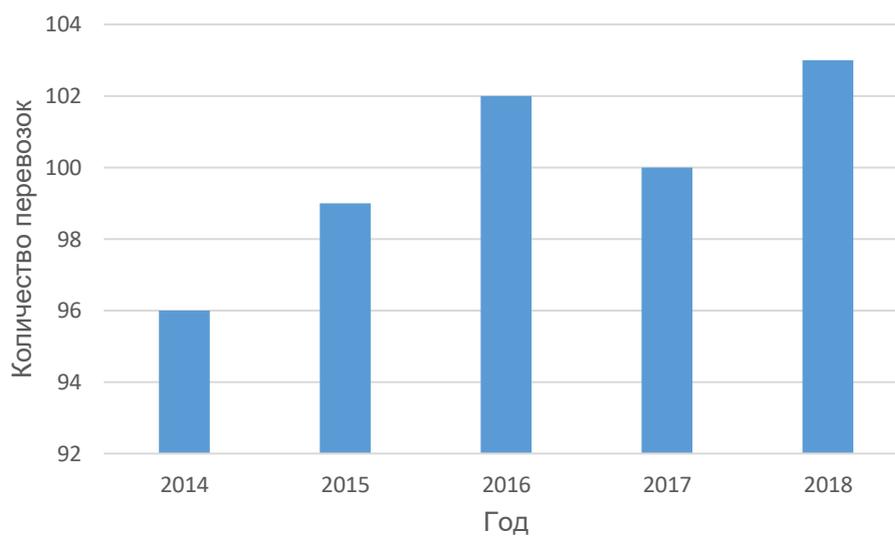


Рисунок 2 – Динамика перевозок автомобильным транспортом

Можно увидеть, что объем перевозок автомобильным транспортом в 2018 году растет, что может быть связано с развитием перевозок, а также с открытием новых дорог и маршрутов для перевозки груза в отдаленные места.

1.2 Краткая характеристика деятельности АО «Полюс Логистика»

Объектом дипломной работы является Акционерное Общество «Полюс Логистика», созданное в 2011 году путем выделения из состава АО «Полюс» транспортной и складской инфраструктуры в целях повышения эффективности управления процессом материально – технического снабжения [9]. Полное фирменное наименование организации: Акционерное Общество «Полюс Логистика». Дата государственной регистрации АО «Полюс Логистика»: 13 мая 2011. Номер свидетельства о государственной регистрации (ОГРН): 1112468029134. Местонахождение: 660077, Российская Федерация, Красноярский край г. Красноярск, ул. Весны, д.3А. Адрес электронной почты: logistika@polyus.com. АО «Полюс» – крупнейший производитель золота в России и одна из 10 ведущих мировых золотодобывающих компаний по объему добычи [10]. Организация обладает одними из крупнейших запасов золота в мире. АО «Полюс Логистика»

осуществляет эксплуатацию взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов складской инфраструктуры, а также перевозку грузов, в том числе опасных. Основными заказчиками работ и услуг АО «Полюс Логистика» являются предприятия Группы Полюс. АО «Полюс Логистика» имеет 3 филиала (таблица 2) и 14 обособленных подразделений, представленных складами, базами и автостоянками (таблица 3).

Таблица 2 – Филиалы АО «Полюс Логистика»

Наименование филиала	Местонахождение
1. Филиал в г. Магадан	685000, г. Магадан, ул. Пролетарская, д. 12
2. Филиал в г. Иркутск	666902, Иркутская область, г. Бодайбо, ул. Иркутская, д. 1
3. Филиал в г. Красноярск	663286, Красноярский край, Северо – Енисейский р – н, Промышленный район "Еруда", здание 1/49

Таблица 3 – Обособленные подразделения АО «Полюс Логистика»

Наименование обособленного подразделения	Местонахождение
1. Обособленное подразделение в п. Еруда	663286, Красноярский край, Северо – Енисейский р – н, Промышленный район "Еруда", здание 1/49
2. Обособленное подразделение в г. Лесосибирск	662544, Красноярский край, г.Лесосибирск, ул. Южный промышленный узел, д. 12/61,1
3. Обособленное подразделение в п. Назимово	663181, КГКУ Енисейское лесничество, Усть – Питское участковое лесничество, 3 квартал
4. Обособленное подразделение в п. Брянка	663291, Красноярский край, Северо – Енисейский район, п. Брянка, ул. Школьная, д. 2А
5. Обособленное подразделение в п. Уптар	685902, Магаданская область, г.Магадан, пгт. Уптар, ул. Красноярская, д. 33
6. Обособленное подразделение в п. Усть – Омчуг	686053, Магаданская область, Тенькинский р – н, пгт. Усть – Омчуг, ул.Магаданская, д. 5
7. Обособленное подразделение в пгт. Омчак	686070, Магаданская область, Тенькинский район, пгт.Омчак, д. 89
8. Обособленное подразделение в п. им. Матросова	686000, Магаданская область, Тенькинский район, пос. им. Матросова, д. 45/9
9. Обособленное подразделение в пункте Кокуй	663400, Красноярский край, Мотыгинский район, бывший населенный пункт Кокуй, д. 12
10. Обособленное подразделение в п. Епишино	663144, Красноярский край, с.Епишино, северо – восточная часть кадастрового квартала
11. Обособленное подразделение в п. Кононово	Красноярский край, Сухобузимский район, п. Кононово, ул. Школьная, д. 18
12. Обособленное подразделение в п. Колобовщина	666904, Иркутская обл., Бодайбинский район, ул.Витимская, д. 1Б
13. Обособленное подразделение на Вернинском ГОКе	666940, Иркутская обл., Бодайбинский район, 4 кв на север от п.Кропотки, д. 32
14. Обособленное подразделение в п.Таксимо	671517, Республика Бурятия, п.Таксимо, ул.Притрассовая, д. 35А

Далее в работе рассмотрены органы управления и контроля АО «Полюс Логистика». Предприятие контролируется следующими органами:

1. Общее собрание акционеров. Высшим органом управления АО «Полюс Логистика» является общее собрание акционеров. Единственным акционером является Акционерное Общество золотодобывающая компания «Полюс» (АО «Полюс»).

2. Совет директоров (5 человек) осуществляет общее руководство деятельностью организации, за исключением решения вопросов, отнесенных законодательством Российской Федерации и Уставом организации к компетенции общего собрания акционеров и единоличного исполнительного органа.

3. Ревизор осуществляет контроль за финансово – хозяйственной деятельностью организации.

4. Текущее руководство деятельностью организации осуществляет Единоличный исполнительный орган – генеральный директор, в компетенцию которого входит решение всех вопросов, не отнесенных законодательством РФ и Уставом Акционерного Общества к компетенции общего собрания акционеров АО «Полюс Логистика» и Совета директоров.

Среднесписочная численности работников АО «Полюс Логистика» по данным ФНС за 2018 год составила 2310 человек. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.

Генеральный директор осуществляет руководство и организацию рабочего процесса. Он выполняет основную роль структуры управления, под его руководством решаются все производственные процессы. Под его подчинением находятся все отделы и структуры: директор по логистике, главный инженер, директор по созданию материально – технической базы, директор по организации складского инфраструктуры, директор по качеству, заместители генерального директора: по безопасности, финансам, юридическим вопросам, по работе с персоналом. Дирекция по качеству представлена тремя отделами контроля качества территориально отдаленных по филиалам организации. Основная функция отдела технического контроля – мониторинг выполнения работы в соответствии с требованиями и стандартами, а также контроль качества оказываемых услуг. АО «Полюс Логистика» является крупной организацией. Объем выручки за 2018 год составил 10,5 млрд. руб., что является выше среднего показателя по отрасли [9].

Основными видами экономической деятельности АО «Полюс Логистика», основываясь на общероссийском классификаторе видов экономической деятельности, являются [11]:

- 49.41 Деятельность автомобильного грузового транспорта;
- 49.42 Предоставление услуг по перевозкам;
- 50.20 Деятельность морского грузового транспорта;
- 52.10 Деятельность по складированию и хранению;
- 49.20.1 Перевозка опасных грузов.

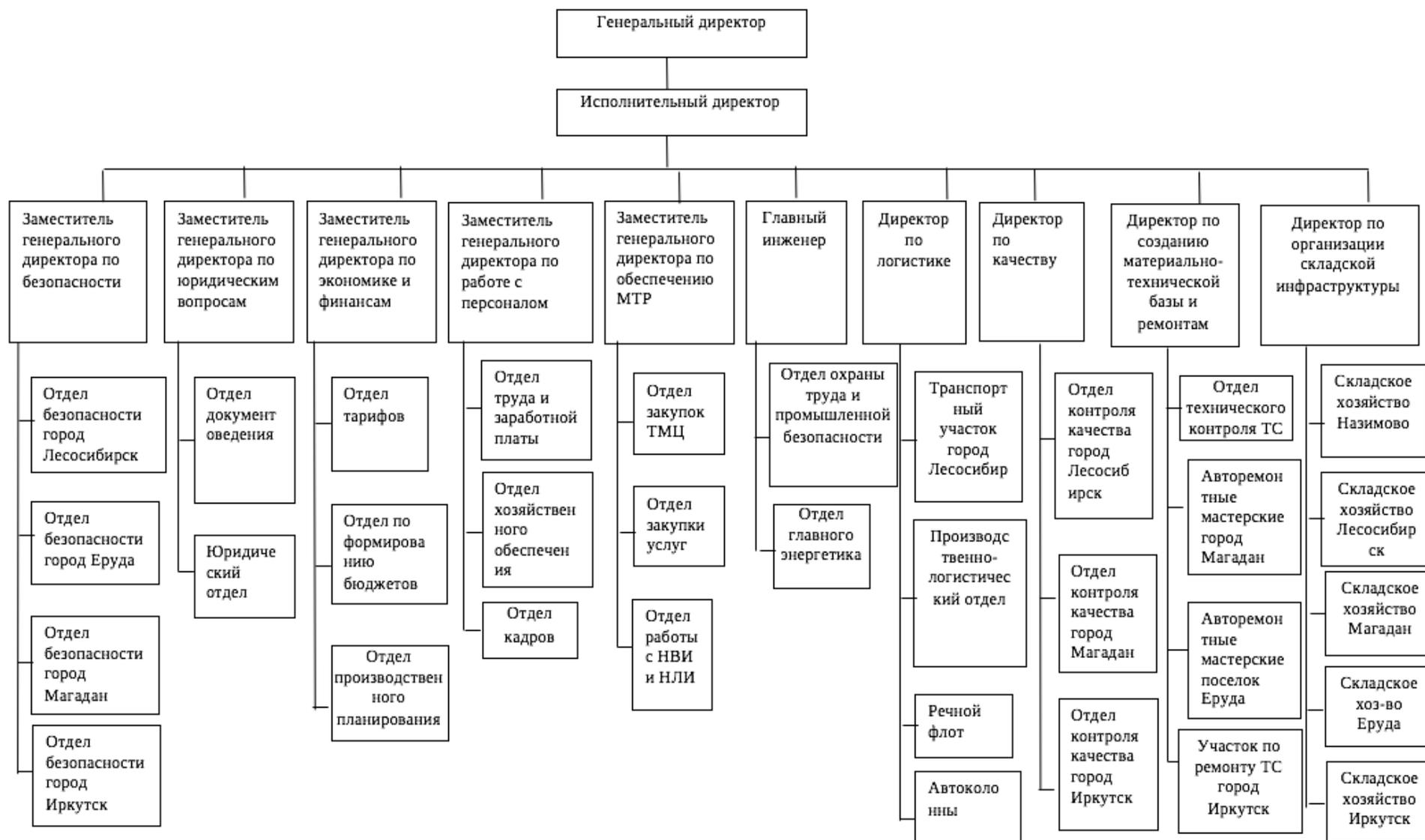


Рисунок 3 - Организационная структура АО «Полус Логистика»

Деятельность организации осуществляется собственными силами с минимальным процентом работы внешних подрядных организаций (до 15%). Ключевая задача АО «Полюс Логистика» – обеспечение логистической безопасности, своевременное осуществлении доставки МТР для бизнес-единиц группы Полюс.

АО «Полюс Логистика» имеет лицензии и также, регламентируется нормативными и правовыми актами федерального и местного значения (таблица 4). Организация имеет внутренние нормативные документы такие как: устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников, распорядительные документы (приказы, распоряжения, решения и др).

Таблица 4 - Документация, регулирующая деятельность АО «Полюс Логистика»

Лицензии	Правовые акты федерального и местного значения
Лицензия на осуществление погрузочно-разгрузочной деятельности применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте серия ПРД №2406037 от 01.03.2013	Гражданский кодекс РФ. От 26. 01. 1996 №14 – ФЗ. Ч 2. Глава 40. Перевозка
Лицензия на эксплуатацию взрывопожароопасных производственных объектов №ВП – 66 – 001336 от 19.01.2012;	Закон о Транспортно – экспедиционной деятельности (Федеральный закон № 87 – ФЗ от 30.06.2003)
Лицензия на эксплуатацию химически опасных производственных объектов №ЭХ – 00 – 013457 от 26.04.2012;	Постановление Об утверждении правил перевозок грузов автомобильным транспортом (Постановление Правительства РФ от 15.04.2011)
Лицензия на эксплуатацию химически опасных производственных объектов №ЭХ – 00 – 013457 от 26.04.2012	Федеральный закон от 10.12.95 № 196 – ФЗ "О безопасности дорожного движения"
Лицензия на эксплуатацию химически опасных производственных объектов №ЭХ – 00 – 013457 от 26.04.2012	Постановление "О мерах по обеспечению безопасности при перевозке опасных грузов автомобильным транспортом" (Постановление Правительства РФ от 23 апреля 1994 г. N 372)
Лицензия на осуществление деятельности по перевозкам внутренним водным, морским транспортом опасных грузов, серия МР – 1 №000093 от 12.05.2012	Об утверждении правил технической эксплуатации подвижного состава автомобильного транспорта (Приказ Минавтотранса РСФСР № 19 от 09.12.1970)
Лицензия на осуществление погрузочно – разгрузочной деятельности применительно к опасным грузам на внутреннем водном транспорте, в морских портах, серия МР – 4 №000871 от 03.07.2013	Общие правила перевозки грузов автомобильным транспортом (Минавтотранспорт РСФСР от 30.07.1971)
Лицензия на осуществление деятельности, связанной с обращением взрывчатых материалов промышленного назначения, №ВМ – 00014036 от 01.04.2013г	Об утверждении Правил транспортно – экспедиционной деятельности (Постановление Правительства РФ № 554 от 08.09.2006)

Продолжение таблицы 4

Лицензии	Правовые акты федерального и местного значения
Лицензия на осуществление сбора, транспортирования, обработки, утилизации, обезвреживания, размещения отходов 1 – 4 классов опасности № (24) – 915 – СТ от 01.08.2016	Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта (Федеральный закон № 259 – ФЗ от 08.11.2007)
	Постановление "О мерах по обеспечению безопасности при перевозке опасных грузов автомобильным транспортом" (Постановление Правительства РФ от 23 апреля 1994 г. N 372)
	Инструкция по перевозке крупногабаритных и тяжеловесных грузов по дорогам РФ. (утв. Минтранс РФ. От 22.01. 2004г.)
	Гражданский кодекс РФ. Ч 2. Глава 41. Транспортная экспедиция (Федеральный закон № 14 – ФЗ, 15 – ФЗ от 26.01.1996)

Далее в работе были рассмотрены основные производственные и экономические показатели деятельности АО «Полюс Логистика», представленных в таблицах 5 и 6.

Таблица 5 – Основные производственные показатели деятельности АО «Полюс Логистика» по филиалам за период 2015 – 2018 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
АО "Полюс Логистика", в том числе по филиалам:				
Объем грузов, тыс. тонн	3544	4049	3748	6569
Объем грузоперевозок, тыс./км.	228787	275512	252 749	298 951
Объем работ машин и механизмов, тыс. м/ч	1782	1892	2 275	2 761
Численность сотрудников, чел.	2138	2165	2 487	2 349
Красноярский филиал				
Объем грузов, тыс. тонн	3519	4013	3655	6414
Объем грузоперевозок, тыс. ткм.	221 199	263 725	223 950	247 721
Объем работ машин и механизмов, тыс. м/ч	1 676	1 750	1 837	2 093
Численность сотрудников, чел.	1 968	2016	1 963	1 869
Магаданский филиал				
Объем грузов, тыс. тонн	25	36	52	81
Объем грузоперевозок, тыс. ткм.	7 588	11 787	18 092	27 418
Объем работ машин и механизмов, тыс. м/ч	106	142	357	551
Численность сотрудников, чел.	170	149	250	272
Иркутский филиал				
Объем грузов, тыс. тонн	–	–	41	74
Объем грузоперевозок, тыс. ткм.	–	–	10707	23812
Объем работ машин и механизмов, тыс. м/ч	–	–	81	117
Численность сотрудников, чел.	–	–	274	208

Из таблицы 5, видно, что устойчивый рост производственных показателей 2018 года относительно предыдущих лет. Объем перевезенных грузов за 4 года увеличился на 85 %, объем грузоперевозок на 30%, объем работ машин и механизмов на 55%, при этом увеличение численности составило только 10 %. Данная положительная динамика связана не только с увеличением производственных мощностей за счет открытия новых филиалов, но и говорит об устойчивом развитии предприятия.

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности АО «Полюс Логистика»

Наименование показателя, тыс. руб.	2018 г.	2017 г.	2016 г.	2015 г.	2014 г.
Выручка	10 521 146	8 715 841	7 486 518	5 913 537	5 652 141
Себестоимость продаж	- 9 667 765	- 7 974 128	- 6 939 521	- 5 580 065	- 5 729 350
Валовая прибыль/убыток	853 381	741 713	546 997	333 472	- 77 209
Коммерческие расходы	- 112 432	- 75 468	- 31 933	- 31 722	- 56 512
Управленческие расходы	- 476 346	- 467 177	- 271 453	- 229 426	- 204 697
Прибыль/убыток от продаж	264 603	199 068	243 611	72 324	- 338 418
Проценты к получению	5 171	19 208	45 205	22 155	8 136
Проценты к уплате				- 3 709	- 13 744
Прочие доходы	239 028	346 746	70 621	236 410	27 019
Прочие расходы	- 247 770	- 164 673	- 120 038	- 53 025	- 58 629
Прибыль/убыток до налогообложения	261 032	400 349	239 399	274 155	- 375 636
Совокупный финансовый результат периода	190 475	269 826	176 125	210 654	- 310 576

Из таблицы 6 видно, что выручка от реализации услуг за 2018 год составила 10,5 млрд. руб., что в 2 раза больше показателя 2014 года. Валовая прибыль за 2018 год составила 853 млн. руб., учитывая управленческие, коммерческие и прочие расходы прибыль до налогообложения составляет 261 млн. руб.. Совокупный финансовый результат снизился относительно 2017 года за счет увеличения прочих расходов. За 2018 год АО «Полюс Логистика» полученную чистую прибыль в размере 190 млн. руб.. Несмотря на снижение показателя относительно 2017 года наличие прибыли говорит о продуктивной работе компании.

Далее мы провели подробный анализ макро - микросреды предприятия относительно потенциальных угроз и возможностей, которые организация АО «Полюс Логистика» должна учитывать в своей деятельности, и его в виде SWOT – анализа (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT – анализ АО «Полюс Логистика»

SWOT – анализ	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	Обслуживаемая доля рынка; финансовое состояние; наличие патентов и лицензий; способность к маневру; гибкость в приспособлении к изменениям; наличие высококвалифицированных кадров; уровень планирования; финансовые цели; существующие ценности и нормы в организации; система контроля и стимулирования; система бухгалтерского и управленческого учета; типы руководителей и стиль руководства; сформированные представления про будущие направления развития; наличие компаний – поставщиков заменителей	Уровень сервисного обслуживания; структура организации; оценка важности отдельных ресурсов для отрасли; ценовая эластичность ресурсов; размер затрат поставщика при смене покупателя
Возможности (O)	SO – стратегия	WO – стратегия
Уровень экономического развития; размеры рынка и темпы его изменения; инвестиционные процессы; наличие и количество рабочей силы; квалификационные характеристики рабочей силы; природно-климатические условия; территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов; требования к квалификации кадров; сокращение или продление жизненного цикла технологий;	Снижение ставки тарифа грузоперевозок; расширение перечня услуг; открытие отдела авиаперевозок; создать sms и e-mail уведомление о статусе груза; расширение складской площади; расширение географии перевозок грузов; увеличение количества филиалов; пополнение и обновление собственного автопарка; Совершенствовать систему управления качеством услуг и обслуживания Клиентов; Улучшить дизайн и функциональность сайта; Увеличить количество рекламы	Улучшить сервисное обслуживание, с помощью квалифицированной рабочей силы; изменить или улучшить линейную организационную структуру; рассмотреть более широкий спектр перевозчиков; Разработка новых месторождений добычи сырья
Угрозы (T)	ST – стратегия	WT – стратегия
Система налогообложения и качество экономического законодательства; уровень развития конкурентных отношений	Создание системы учета и снижения затрат	Расширение каналов товародвижения; создание системы обратной связи с клиентами компании

Из таблицы 7 следует, что при наличии слабых сторон и угроз со стороны внешней среды у АО «Полюс Логистика» есть реальные возможности для развития и укрепления своих конкурентных позиций, такие как: совершенствование СМК, расширение складской площади, увеличение количества филиалов; создание системы учета и снижения затрат.

В связи с этим, далее в работе мы провели анализ конкурентной среды на основании рассмотренной деятельности организации. Нужно обозначить, что АО «Полюс Логистика» не имеет конкурентов в своей отрасли, так как является дочерней компанией АО «Полюс» и входит в группу компаний «Полюс Золото», служит для логистических операций компаний группы. Иногда организация осуществляет перевозку и хранение груза для других юридических лиц. Большинство транспортных компаний в городе Красноярске имеют свою филиальную сеть, специализируются на использовании определенных видов транспорта и направлений перевозок.

С целью понимания возможностей АО «Полюс Логистика» в работе был проведен анализ конкурентов данного сегмента рынка. Анализ пяти компаний осуществлялся по следующим критериям: количество филиалов, виды перевозок, услуги компании, виды транспортных средств, наличие складского терминала и его площадь. В качестве базы исследования были взяты такие крупные транспортные компании, как: ООО «РАТЭК» [12], ООО «ПЭК» [13], ООО «Деловые линии» [14], ООО «ЖелДорЭкспедиция» [15], АО «Полюс Логистика». Сравнение АО «Полюс Логистика» с филиалами других транспортных компаний представлены в таблице 8. Все транспортные компании осуществляют стандартный перечень дополнительных услуг, таких как: хранение, упаковка, страхование и другие. Компании отличаются тарифной ставкой, условиями страхования, хранения, площадью и количеством складских терминалов. Самой большой площадью и количеством складских терминалов, из представленных компаний, владеет компания АО «Полюс Логистика», которая имеет терминалы, общей площадью 12000м². Увеличение количества складских помещений позволит принимать большее количество грузов, в том числе и на ответственное хранение. Самый крупный из рассматриваемых компаний является - ООО «Деловые линии», так как обладает наиболее широким спектром перевозок, что является основным критерием конкурентоспособности на рынке.

В связи с этим, можно сделать вывод, что конкуренция на рынке логистики очень высокая и каждая компания стремится стать лидером. Но, к сожалению, при оказании логистических услуг, часто возникают проблемы, связанные с качеством хранения, а именно целостностью груза, или с нарушением сроков доставки груза заказчику, из-за неслаженной работы структурных подразделений и неквалифицированной работы персонала. Для того, чтобы повысить качество оказываемых услуг, организации вводят СМК, как один из инструментов менеджмента, которая дает уверенность высшему руководству и самой организации, а также её потребителям, что организация способна предоставлять услугу, полностью соответствующую требованиям. Так как в АО «Полюс Логистика» не разработана СМК в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015, то в дипломной работе нами проделаны отдельные элементы системы для предприятия.

Таблица 8 – Сравнительный анализ филиалов транспортных компаний, расположенных в городе Красноярске

Критерий	ООО «РАТЭК»	ООО «ПЭК»	ООО «Деловые линии»	ООО «ЖелДор Экспедиция»	АО «Полюс Логистика»
Кол – во филиалов	120	112	170	174	14
Виды перевозок	ЖД перевозки, контейнерные перевозки, автоперевозки, авиаперевозки	Автоперевозки, авиаперевозки	ЖД перевозки, контейнерные перевозки, автоперевозки, авиаперевозки	ЖД перевозки, контейнерные перевозки, автоперевозки	ЖД перевозки, контейнерные перевозки, автоперевозки
Виды транспортных средств	Автотранспорт, Ж/Д транспорт	Автотранспорт	Автотранспорт	Ж/Д транспорт, автотранспорт	Ж/Д контейнеры
Услуги компании	Хранение, упаковка, страхование, погрузо – разгрузочные работы, отслеживание груза	Хранение, упаковка, страхование, погрузо – разгрузочные работы, отслеживание груза	Хранение, упаковка, страхование, погрузо – разгрузочные работы, отслеживание груза	Хранение, упаковка, страхование, погрузо – разгрузочные работы, отслеживание груза	Хранение, упаковка, страхование, погрузо – разгрузочные работы, отслеживание груза
Складские терминалы	Терминалы общей площадью 9700м2	Терминал общей площадью более 1000м2	Терминал общей площадью 4400м2	Терминал общей площадью 3152м2	Терминалы общей площадью 12000м2

2 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ требований, предъявляемых к системе менеджмента качества

В наше время основной целью любого предприятия - полное удовлетворение соответствующих заинтересованных сторон, предусматривающие действия руководства предприятия, требуемые для достижения желаемых результатов, обеспечения взаимодействия процессов, реализуемых на предприятии, в том числе и логистических процессов. Сегодня, предприятия транспорта функционируют только в условиях рыночной экономики: сформирован рынок транспортных услуг, усилена конкуренция между разными видами транспорта и предприятиями, стали жестче требования к тарифу и качеству транспортных услуг со стороны потребителей. СМК в логистической отрасли является важной составляющей. Отечественные экспедиторские и транспортные предприятия, которые участвуют в международных перевозках грузов, первыми увидели необходимость внедрения логистических технологий грузопереработки и транспортировки [16].

На рынке Красноярского края работает более трехсот компаний, занимающихся логистическими услугами, что свидетельствует о востребованности этих услуг и, следовательно, высокой конкуренции. Чтобы предприятие было конкурентноспособным, ему необходимо удовлетворять ожидания потребителей, что, в свою очередь, возможно только при отлаженной и эффективной работе организации. Для того, чтобы организация работала успешно, внедряют СМК. СМК логистического предприятия – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления политики в области качества с помощью планирования, управления, обеспечения и улучшения качества.

Для логистической компании потенциальными преимуществами от применения СМК будут [17]:

а) возможность предоставления услуг, которые полностью удовлетворяют требованиям потребителя и применимым законодательным и нормативным правовым требованиям;

б) возможность для повышения удовлетворенности потребителей;

в) отлаженная работа персонала;

г) возможность демонстрация соответствия установленным требованиям СМК.

На сегодняшний день крупные логистические компании России внедряют СМК. Проведенный нами анализ компаний, занимающихся логистическими услугами, показал положительную практику внедрения СМК (таблица 9).

Таблица 9 – Статистические сведения внедрения в логистических компаниях СМК в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001

Наименование логистической компании	Наличие СМК	Год разработки СМК
ОТК «ЮниТранс» [18]	Да	2002
ООО «ЭйрТранс» [19]	Да	2020
ООО «Эра Логистики» [20]	Да	2018
ООО «М – Сервис» [21]	Да	2016
ООО «ПакЛайнУрал» [22]	Да	2016
ООО «Транском» [23]	Да	2017

Рассмотрим одну из логистических компаний, которая разработала СМК в 2002 году - МТК «ЮниТранс», которая каждый год подтверждала соответствие внедренной СМК международному стандарту ISO 9001 версии 2000 года. В мае 2009 году очередной аудит СМК в МТК «ЮниТранс» был успешно пройден уже в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2008 в области мультимодальных перевозок, логистических услуг по экспедированию и складской обработке грузов. Аудитор из BSI Management Systems, инспектировавший МТК «ЮниТранс», отметил, что наблюдается инновации в области применения СМК прослеживается стремление к дальнейшему развитию и улучшению СМК на предприятии. Благодаря внедренной СМК в МТК «ЮниТранс» улучшилась связь между подразделениями, работа управления персоналом и контроль на предприятии, показатели объёма работ улучшились [24]. В работе нами были проанализированы данные о состоянии и тенденция развития системного подхода к построению СМК на базе стандартов ИСО 9001. Наибольшее число сертификатов соответствия среди всех стран было выдано в 2016 г. – 1 105 937 штук. В 2017 г. было выдано уже 1 058 504 сертификатов соответствия в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 - количество выданных сертификатов за год уменьшилось на 4%. Конкретно в России показатели также уменьшились за год: количество сертификатов в 2016 г. было 5083 штук, а в 2017 г. - 3490 штук.

Несмотря на конкретные успехи экономического развития, стало очевидно, что рыночная экономика эффективна, если ускоряется оборачиваемость оборотных средств. Такое ускорение обеспечивается решением проблем товародвижения, которые являются основными для логистических фирм предприятий. Поэтому растет роль транспортировки – как ключевых логистических функций предприятий. При внедрении СМК в службы логистики в организациях конструктивное значение имеют следующие функциональные области: снабжение материальных ресурсов, поддержка производства, распределение.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 «Системы менеджмента качества. Требования» является признанным практически во всем мире. Это объясняется тем, что внедрение СМК является для организации

стратегическим решением, которое может помочь улучшить ее показатели деятельности и создать надежную основу для инициатив по ее устойчивому развитию. Сертификат качества – это подтверждение того, что товары или услуги, предоставляемые компаниями, соответствуют определенным мировым стандартам качества [25]. В России сертификат ISO обозначается кириллицей «ИСО» и ему соответствует стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015. Сертификация СМК, как и других систем менеджмента является добровольной. Анализируя отчет «The ISO Survey – 2018», мы видим резкий спад действующих сертификатов (таблица 10) [18].

Таблица 10 – Число сертификатов соответствия на системы менеджмента

Стандарт	Число действующих сертификатов		Число площадок 2018 г.	Прирост/Убыль	
	2018 г.	2017 г.		Единиц	%
ИСО 14001:2015	307 059	362 610	447 547	– 54 851	– 15,1
ИСО 9001:2015	878 664	1 058 504	1 180 965	–179840	– 17,0
ИСО 22000:2005/2018	32 120	32 722	36 105	– 602	– 1,8
ИСО 13485:2003	19 472	31520	24 123	– 12 048	– 38,2
ИСО 50001:2011	18 059	21 501	46 770	– 3442	– 16,0
ИСО 20000 – 1:2011	5308	5005	7225	+ 303	+ 6,1
ИСО 22301:2012	1506	4 281	5282	– 2775	– 64,8
ИСО 28000:2007	617	494	666	+ 123	+ 24,9
ИСО 39001:2012	547	620	1422	– 73	– 11,8
Итого	1295262	1595358	1810039	–260 796	– 20,1

Исходя из данных таблицы 10, можно видеть, что по всем стандартам, кроме стандарта ИСО 20000 – 1:2011 «Система управления услугами», число сертификатов с 2017 г. на 2018 г. заметно сократилось, что свидетельствует о том, что у организаций могут возникнуть большие затраты, связанные с финансами, временем и персоналом. Далее была рассмотрена более детальная статистика выданных сертификатов в 2017 году по отрасли транспортных и складских услуг. В статье В. Я. Белобрагина опубликованы данные по анализу состояния и тенденций развития системного подхода к построению систем менеджмента на базе стандартов ИСО и их сертификатов в 2017 г. [19]. На рисунке 4 представлена сфера транспортных и складских услуг в разрезе сертификатов соответствия по четырем стандартам на системы менеджмента за 2017г., из которого видно, что наибольшее число сертификатов соответствия было выдано на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015. Из 1058504 всех сертификатов - 23948 сертификатов относятся к отрасли транспортных и складских услуг.

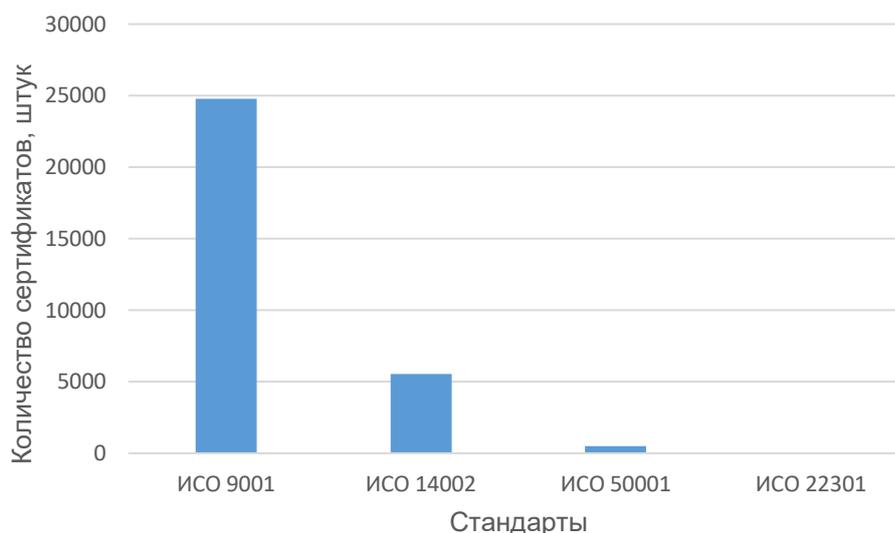


Рисунок 4 – Число сертификатов соответствия в сфере транспортных и складских услуг

Функционирование СМК осуществляется за счет вовлеченности всего персонала, при этом высшее руководство должно брать на себя полную ответственность за достижение целей в области качества. Административное влияние на СМК базируется на управлении процессами по фактическим показателям. Его основной целью является создание условий, способных обеспечить непрерывное улучшение процесса. СМК в логистической отрасли является важной составляющей, но ее внедрение имеет не только положительные стороны, но и ряд проблем (таблица 11) [20]. Со временем, когда работа персонала будет отлажена, и СМК будет внедрена в компанию успешно, работа логистической компании будет направлена на оценку рисков и возможностей, которые, в свою очередь, напрямую связаны с целями предприятия.

Таблица 11 – Основные преимущества и недостатки внедрения СМК

Преимущества внедрения СМК	Проблемы и недостатки внедрения СМК
Стабильная возможность предоставления услуг, которые полностью удовлетворяют требования потребителя и применима законодательным и нормативным правовым требованиям; создание отлаженной работы персонала; возможность демонстрации соответствия установленным требованиям СМК; Исключение или минимизация непроизводительных затрат.	Отстраненность руководства, которое не видит видимой необходимости во внедрении системы; Отсутствие возможности реализоваться в полном объеме при некомпетентной интерпретации требований стандарта; временные ресурсы и добавления в штат новых сотрудников; финансовые затраты; сотрудники воспринимают систему как формальный документ, а не строгий стратегический план дальнейшего развития организации; потребуются дополнительные усилия от сотрудников в виде прохождения обучений и мотивации к работе по новой системе.

Для того, чтобы функционирование организации было успешным, необходимо управлять ею системным и наглядным образом. Решение задачи повышения качества логистической услуги связано с необходимостью создания комплексной системы управления организацией. Причиной всех ошибок всегда являются неправильные действия. Для того, чтобы избежать ошибок, необходимо определить правильную последовательность действий, описать их, разработать инструкции по выполнению и контролю правильных действий. Иными словами, управление качеством должно быть построено таким образом, чтобы отклонения от заданных требований, по возможности, предупреждались, а не исправлялись после того, как они были обнаружены. Далее в работе, нами был проведен анализ этапов разработки и внедрения СМК, в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 (таблица 12) [21].

Таблица 12 – Типовые этапы разработки и внедрения СМК в организациях

Наименование этапа	Содержание этапа	Рекомендуемые сроки
Подготовительный	Принятие решения высшим руководством организации о разработке и внедрении СМК и назначение ответственного за СМК. Базовое обучение высшего руководства и остальных сотрудников организации	До 1 месяца
Проектирование СМК	Анализ существующей документации. Разработка организационной структуры управления организацией, сети процессов, Политики и целей, определение рисков	2 месяца
Документирование СМК	Описание процессов выполнения работ в виде документов- карт процессов стандартов организации	2-6 месяцев
Внедрение СМК	Проведение внутреннего аудита и составление плана корректирующих мероприятий	1-2 месяца

Таким образом, разработка СМК в организации будет занимать от 6 до 11 месяцев, что является оптимальным временем для большой организации. Из таблицы 12 видно, что второй этап «Проектирование СМК» и третий этап «Документирование СМК» самые длительные, так как эти процессы являются наиболее значимыми и на их выполнение требуется большее количество времени.

2.2 Анализ существующей системы менеджмента качества АО «Полюс Логистика» на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015

Мы провели анализ принципов СМК, выполняемых в организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 (таблица 13) [22]. После того, как сотрудниками в организации будут соблюдаться принципы менеджмента качества, работа всей организации улучшится.

Таблица 13 – Реализация принципов менеджмента качества в АО «Полюс Логистика»

Принципы	Выполнение в АО «Полюс Логистика»
Ориентация на потребителя	АО «Полюс Логистика» определила все требования конечного потребителя услуги и выполняет их
Лидерство руководства	Руководитель организации обеспечивать единство команды и лично возглавил процессы улучшения работы
Взаимодействие людей	Вовлеченность персонала в работу осуществляется за счет мотивации, как финансовой, так и нематериальной
Процессный подход	СМК состоит из взаимодействующих процессов. Организация понимает то, как эта система, включая все ее процессы, ресурсы, способы и методы управления, а также их взаимодействие, помогает достигнуть результатов и оптимизировать свою деятельность
Улучшение	В организации имеется система анализа результатов деятельности и принятия решений, которая не только устраняет причины несоответствий, но и работает над выявлением и предупреждением потенциальных отклонений. Также, ведется непрерывный мониторинг результативности процессов, качества услуг и удовлетворенности потребителей
Принятие решений, основанных на свидетельствах	Принятие управленческих решений основывается только на достоверной и полной информации
Менеджмент взаимоотношений	Организация управляет взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в целях оптимизации их влияния на свою деятельность

После определение принципов организации появляется возможность быстро реагировать на возникающие изменения во внешнем окружении организации, заинтересованные стороны будут уверены, что организация работает эффективно и устойчиво.

Согласно пункту 6.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 «Цели в области качества и планирование их достижения» организация должна установить цели в области качества для соответствующих функций, уровней, а также процессов, необходимых для СМК [3]. Поэтому, нами были разработаны цели в области качества для АО «Полюс Логистика» по трем основным процессам: обеспечение транспортом, регламентация, аудит, анализ, улучшение СМК и материально-техническое обеспечение (таблица 14). Цели в области качества необходимы для развития организации, для планирования дальнейшей деятельности и успешного функционирования АО «Полюс Логистика».

Далее, в дипломной работе нами была проведена самооценка СМК в АО «Полюс Логистика» на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 (приложение А), в котором приведены полученные результаты (что имеется на предприятии) и предложены рекомендации по улучшению. Самооценка – это оценивание организации, итогом которого является суждение об эффективности организации и уровне результативности СМК [23].

Самооценку в АО «Полюс Логистика» проводило руководство организации совместно с сотрудниками организации. Организация оценивалась по 5-ти бальной шкале.

Таблица 14 – Цели в области качества для процессов СМК АО «Полюс Логистика»

Процесс	Цель	Измеримость показателя
Обеспечение транспортом	1. Обеспечить предприятие достаточным количеством рабочего транспорта 2. Обеспечить своевременный ремонт транспорта и обновление автопарка 3. Обеспечить надежную доставку товара 4. Повысить компетентность персонала на должности водителя	1. Единицы техники 2. Рубли 3. % (брака во время доставки) 4. % от общего числа
Регламентация, аудит, анализ и улучшение СМК	1. Увеличить регламентацию основных процессов организации 2. Обеспечить выделение средств на проведение мероприятий по улучшению СМК 3. Обеспечить проведение регулярных внутренних аудитов	1. % (регламентов к количеству процессов) 2. % от прибыли, рубли 3. Да/нет
Материально-техническое обеспечение	1. Создать базу надежных поставщиков качественного сырья ГСМ 2. Снизить количество несоответствующего сырья, брака 3. Снизить количество поставок сырья с нарушением сроков 4. Снизить затраты на закупку сырья 5. Повысить компетентность сотрудников отдела снабжения	1. Наличие/отсутствие базы 2. % (брака от общего количества сырья) 3. % (поставок с нарушением сроков от общего количества поставок) 4. Рубли 5. Человек, % от общего количества сотрудников отдела

На основе проведенного анализа (Приложение А), нами была построена диаграмма самооценки (рисунок 5).

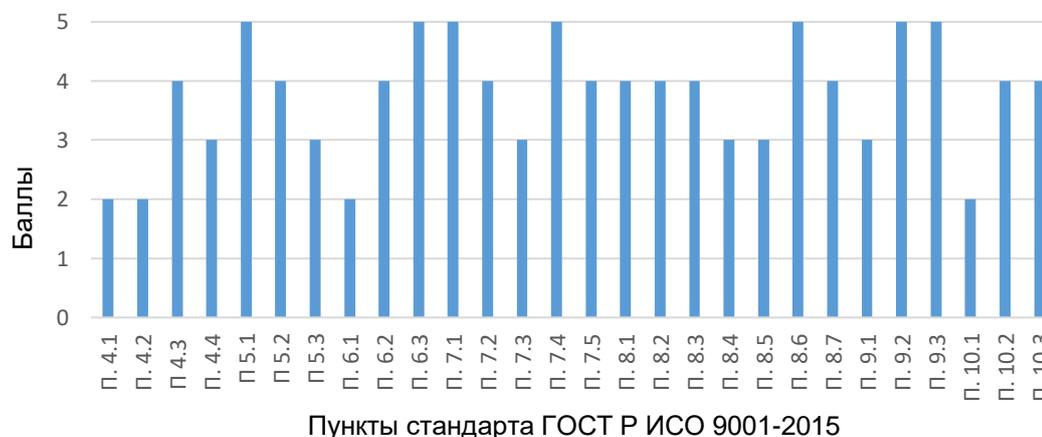


Рисунок 5 – Диаграмма по результатам самооценки СМК АО «Полюс Логистика» на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015

Цель самооценки заключается в предоставлении АО «Полюс Логистика» рекомендаций, которые основаны на требованиях стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности. Те пункты, которые были оценены ниже 3 баллов, необходимо улучшать. По данным диаграммы можно сделать вывод о том, что: наименьшие оценки получили такие пункты, как 4.1, 4.2, 6.1, 10,1; наибольшие оценки получили пункты – 5.1, 6.3, 7.1, 7.4, 8.6, 9.2, 9.3. Следовательно, определение рисков и возможностей, а также принятие мер по их устранению; проверка внутренних аудитов через запланированные интервалы времени и анализ высшего руководства СМК на предприятии, находятся на высоком уровне, их нужно поддерживать, а документированная информация для обеспечения функционирования процессов. Планирование процессов необходимых для выполнения требований к предоставлению услуг; определение компетентности лиц, выполняющих работу, регистрация и сохранение соответствующей документированной информации; Определение и обеспечение наличия ресурсов необходимых для СМК в том числе обеспечение наличия должностных лиц, определение инфраструктуры и ресурсов для мониторинга и изменения организации – эти аспекты в организации нужно улучшать, направить особое внимание и разработать корректирующие мероприятия. В связи с этим, в работе нами будут рассмотрены: план по созданию СМК, схема процессов, матрица ответственности и полномочий, риски АО «Полюс Логистика» и регламент процесса грузоперевозки.

В настоящее время даже незначительное повышение качества оказания услуги над аналогичной услугой конкурентов влечет за собой привлечение большого количества заказчиков для своей услуги. Это делает разработку и внедрение СМК еще более необходимой и важной для нормального развития и функционирования любой организации.

3. ОКАЗАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ УСЛУГИ

3.1 Порядок оказания логистической услуги

Логистика представляет собой управление материальными, информационными и людскими потоками с целью их оптимизации (минимизации затрат) [24]. Более широкое определение логистики трактует её как учение о планировании, управлении и контроле движения материальных, информационных и финансовых ресурсов в различных системах. Для качественной организации перевозок АО «Полус Логистика» имеет необходимую нормативно-техническую документацию, производственно-техническую базу для технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств сертифицированы. Предрейсовый технический осмотр автомобилей, медицинское освидетельствование водителей проводятся специалистами предприятия. К документам, регламентирующим порядок оказания услуг, требования к сотрудникам, особенности работы организации относятся:

- ГОСТ Р 51005 – 96. Услуги транспортные. Перевозки грузов. Номенклатура показателей качества (с Изменением N 1) (принят в качестве межгосударственного стандарта ГОСТ 30595 – 97);
- ГОСТ 19433 – 88. Грузы опасные. Классификация и маркировка.
- ГОСТ Р 51825 – 2001. Услуги пассажирского автомобильного транспорта. Общие требования (стандарт в целом);
- ГОСТ 25869 – 90. Отличительные знаки и информационное обеспечение подвижного состава пассажирского наземного транспорта, остановочных пунктов и пассажирских станций. Общие технические требования (разд. 2 – 4);
- ГОСТ Р 51709 – 2001. Требования безопасности к техническому состоянию и методы проверки (стандарт в целом);
- РД 7214 – 0140 – 81. Правила организации пассажирских перевозок на автомобильном транспорте (приказ Минавтотранса РСФСР от 31.12.1981 №200, документ в целом);
- Р 7214 – 0373 – 98. Положение об обеспечении дорожного движения в предприятиях, учреждениях, организациях, осуществляющих перевозки пассажиров и грузов (приказ Минтранса РФ от 09.03.1995 №27, документ в целом);
- Р 7214 – 0374 – 98. Положение об обеспечении безопасности перевозок пассажиров автобусами (приказ Министра РФ от 08.01.97 №2 с изменениями от 18.07.2000 №75, документ в целом);
- Положение о порядке аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов организаций и их подразделений, осуществляющих перевозку пассажиров и грузов (приказ Минтранса РФ и Минтруда РФ от 11.03.1994 №13/11, документ в целом);

– Медицинское обеспечение безопасности дорожного движения. Организация и порядок проведения предрейсовых медицинских осмотров водителей автотранспортных средств. Методические рекомендации (утверждено Минтрансом РФ и Минздравом РФ 29.01.2002, документ в целом);

– Положение об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха водителей автомобилей (приказ Минтранса РФ от 20.08.2004 №15, документ в целом).

Предоставление логистических услуг предполагает последовательное выполнение трех основных этапов: 1 этап - информирование потенциальных потребителей о транспортных услугах; 2 этап - оформление заказа на предоставление логистических услуг; 3 этап - оказание самой услуги по перевозке груза [1]. Далее в работе, был рассмотрен каждый этап более подробно.

Самым первым этапом при предоставлении транспортных услуг является информирование потребителей об услугах. Благодаря информированию потребители узнают о возможностях, условиях, качестве, стоимости перевозки.

Вторым этапом является оформление заказа на предоставление транспортных услуг заказчиком. При оформлении заказа, в заявке обязательно указываются основные параметры оказания услуги: предмет перевозки и хранения, сроки, температурный режим, время оказания услуги, требуемый транспорт и прочие необходимые для комплексного оказания услуги сведения. Также оформляется договор на оказание услуги. Форма заявки не имеет унифицированной формы и предусмотрена договором.

Заявки бывают 2 видов: плановые оформляются на 1 месяц по основным видам материалов (химические реагенты, взрывные вещества), на полгода и год по остальным видам материалов; срочные (внеплановые) заявки оформляются в случае срочной потребности (при авариях, поломках и т.д.). Все заявки заносятся в реестр, из которого потребитель/ заказчик узнает о плановых и фактических сроках исполнения. Реестры обмениваются информацией посредством электронной почты или единого сетевого ресурса.

После оформления заказа следует заключительный этап – оказание транспортной услуги. Непосредственное оказание транспортной услуги является очень ответственным моментом. На данном этапе, предоставляя потребителю, услугу соблюдается контроль над выполнением правил безопасности и соблюдением обязанностей сторон.

Основными поставщиками материалов и оборудования необходимых для оказания транспортной услуги являются следующие предприятия: ООО «Автодизель», ООО «Авангард Сибирь», ООО «Орион Моторс» – поставка основного оборудования, в том числе транспортных средств и запасных частей. АО «Газпромнефть», и ООО «Магаданнефто» – основные поставщики ГСМ. ООО «Деловое содружество» – поставка оргтехники, ООО «Елта», ООО «Ермак К», ООО «Комплекс», АО «Меридиан», – прочие материалы. Основными поставщиками услуг являются следующие предприятия: ООО «Партнеры Красноярск» – услуги питания, ООО «Планета – Сервис» –

клининговые услуги, МУП «Тепловодоканал», ООО «Термит», – коммунальные услуги. Компании оказывающие транспортные услуги: ООО «Речтранслогистик», ОАО «РЖД», ООО «Совфрахт – восток», ООО ТК «Сибирское грузовое агентство».

В АО «Полюс Логистика» сформирован логистический бизнес – процесс, оформленный в договорных отношениях с основным контрагентом АО «Полюс»:

1) По оказанию комплексной логистической услуги – приемка ТМЦ от поставщика на хранение, выдача ТМЦ заказчику по принципу: нужный товар – в нужное время – в нужном количестве;

2) По оказанию услуг в области перевозок грузов (вскрыша, известь, щебень) – только транспортная составляющая;

3) По организации транспортно-экспедиционного обслуживания (продукты, нефть, прочие грузы) – приемка, перевозка и передача груза по доверенности;

4) По организации хранения ГСМ и оказания сопутствующих услуг;

5) По предоставлению машин и механизмов общехозяйственного назначения.

Организация бизнес – процесса АО «Полюс Логистика» по оказанию логистических услуг представлена на рисунке б и включает в себя следующий набор функций: 1) Поступление заявки от заказчика. Заказчик оставляет заявку с необходимыми условиями для перевозки, информацией о грузе и с сопроводительной документацией; 2) Оформление заявки и заключение договора. АО «Полюс Логистика» рассматривает заявку и в случае одобрения, заключает с заказчиком договор; 3) Перевозка груза осуществляется по необходимым условиям (перевозка включает разгрузку и погрузку товара); 4) Доставка ТМЦ до склада, где груз храниться в необходимых условиях, кладовщик за это ответственный; 5) Проверка кладовщиком и специалистами ТМЦ по количеству и качеству. ТМЦ сверяется с договором и другими документами на целостность и количество; 6) Организация перемещения ТМЦ автотранспортом до заказчика, включая выполнение погрузо-разгрузочных работ; 7) Выдача ТМЦ подразделению Заказчика, указанному в Заявке.

В работе, нами был проанализирован состав и структура материально-технической базы АО «Полюс Логистика» (таблица 15) [10].

Таблица 15 – Состав и структура материально-технической базы

Наименование	Структура, %	Стоимостная оценка, тыс. руб.
1. Транспортные средства	71,0	1 457 717,0
2. Производственные и административные здания	11,9	244 322,0
3. Сооружения, передаточные устройства	5,9	121 134,0
4. Машины и оборудование	10,0	205 312,0
5. Прочие	1,2	24 637,0
Итого	100,0	2 053 123,0

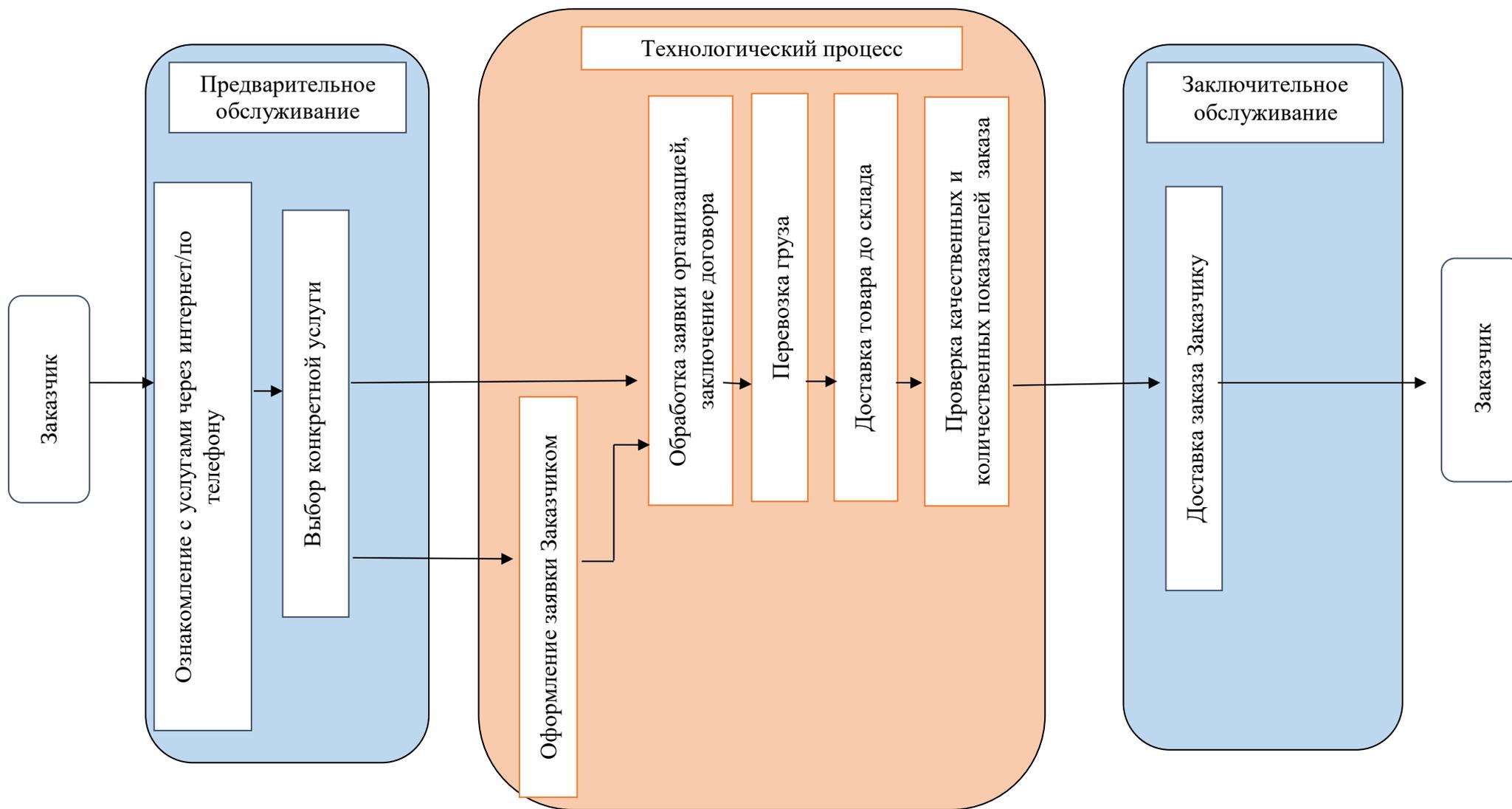


Рисунок 6 – Схема оказания логистических услуг

Для осуществления производственно-хозяйственной деятельности АО «Полюс Логистика» используются транспортные средства, фактически приобретенные в 2016г. у АО «Полюс», а также приобретенные по инвестиционной программе в течение 2014 – 2018 гг. В том числе, имеется транспорт, арендованный у компаний группы Полюс: АО «Полюс», ООО «Полюс строй» АО «Полюс Магадан» по филиалам. Наличие транспортных средств АО «Полюс Логистика» [9] представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Транспортные средства АО «Полюс Логистика»

Наименование позиции	ПП Красноярского края		ПП Магадан		ПП Иркутск	
	Собственные ТС, ед.	Аренда, ед.	Собственные ТС, ед.	Аренда, ед.	Собственные ТС, ед.	Аренда, ед.
ТС для обеспечения пассажирских перевозок	108	3	23	14	10	10
Парк вахтовых автобусов	71	2	15	14	25	-
Парк легкового транспорта	37	1	8	-	10	-
ТС для обеспечения грузовых перевозок	252	3	17	13	15	7
КАМАЗ	175	1	3	-	8	-
VOLVO	52	-	-	13	-	-
IVECO	8	-	4	-	5	-
Прочий автотранспорт	17	2	10	-	7	-
ТС для обеспечения технологии	191	5	8	3	-	-
Парк топливозаправщиков	112	-	3	3	5	5
Парк специализированной техники	79	5	5	-	4	2
Грузоподъемная техника	44	3	4	4	5	-
Парк автокранов	26	-	-	4	-	5
Парк погрузчиков	18	3	4	-	-	6
Прицепная техника	165	51	28	7	32	10
Полуприцеп Сортиментовоз	10	-	12	-	15	-
Самосвальные прицепы	15	50	-	-	-	-
Прицепы – цистерны	20	-	10	-	15	-
Полуприцепы – тяжеловозы	8	-	4	-	3	-
Прочие полуприцепы/прицепы	112	1	2	7	8	1
Итого	1520	130	160	82	167	46

Постоянный рост объемов перевозок вызывает необходимость более эффективного использования транспорта. К числу факторов, определяющих более интенсивное использование транспорта относятся: улучшение использования грузоподъемности транспортных средств; повышение коэффициента сменности работы транспорта; сокращение простоев; улучшение использования пробега; ускорение погрузо-разгрузочных работ.

3.2 Контроль качества в АО «Полюс Логистика»

В АО «Полюс Логистика» контроль за качеством оказываемой услуги осуществляется на постоянной основе на всех этапах приемки, погрузки, разгрузки груза, хранения и транспортировки.

Ниже представлен перечень основного измерительного оборудования для АО «Полюс Логистика» (таблица 17) .

Таблица 17 – Перечень основного измерительного оборудования при приемке груза

Наименование, тип весов, заводское обозначение	Метрологические характеристики (погрешность)	Предел (диапазон) измерений	Нормативные документы
Метрошток (ЭМ – 0301)	0,1 % – 0,5%	до 4,5 м./ – 40 до +50°С	ГОСТ 8.247 – 2004 «Государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ). Метроштоки для измерений уровня нефтепродуктов в горизонтальных резервуарах. Методика поверки» [25].
Автомобильные весы ВАЛ – М	До 5 кг.	До 40 тонн/ До 8 метров	ГОСТ 29329 – 93 «Весы для статического взвешивания. Общие технические требования» [26].
Вагонные весы	До 5 кг.	До 150 тонн/ До 15 метров	ГОСТ 8.647 – 2015 «Государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ). Весы вагонные автоматические. Часть 1. Метрологические и технические требования» [27].
Автомобильные весы (фунд.)	До 3 кг.	До 100 тонн	ГОСТ 29329–93 «Весы для статического взвешивания. Общие технические требования» [26].
Рулетки с грузом 2 – го или 3 – го класса	+ – 2мм.	0 – 20 метров	ГОСТ 7502 – 98 «Рулетки измерительные металлические. Технические условия» [28].
Уровнемеры	+ – 4 мм.	0 – 20 метров	ГОСТ 8.321 – 2013 «Государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ). Уровнемеры промышленного применения» [29].

Контроль работоспособности оборудования, поддержание транспортных средств в технически исправном состоянии и обеспечение развития производственной базы осуществляется дирекцией по созданию материально - технической базы и ремонтам. Главными задачами дирекции являются: организация надлежащего хранения подвижного состава, обеспечивающего высокую техническую готовность его к работе; своевременность выпуска автомобилей на линию и прием их; разработка и решение вопросов, связанных с укреплением производственно-технической базы предприятия; оперативное планирование всех видов ТО и ремонта автомобилей и автомобильных шин, организация выполнения этих работ и контроля за их качеством, проведение технического учета и отчетности по подвижному составу.

Дирекция по созданию материально технической базы и ремонтам контролирует техническое состояние подвижного состава, снимает его с эксплуатации, планирует и проводит профилактические и ремонтные работы, привлекает к материальной ответственности за неправильную эксплуатацию подвижного состава, зданий, сооружений, оборудования и т.д., а также лимитирует расходы ГСМ. Руководство всей совокупностью работ по обеспечению нормального материально – технического снабжения предприятия, в том числе процессами закупки оборудования и материалов занимается.

В дирекции по обеспечению МТР предусмотрено 3 отдела: отдел по закупке услуг, отдел по закупке материалов и оборудования, отдел по работе с неликвидными запасами. Ответственным за процессами организации упаковки, хранения, выдачи и учета топлива, запасных частей и других материальных ресурсов, разработка и осуществление мероприятий по более рациональному их использованию является Дирекция по организации складской инфраструктуры.

Также, в работе нами были проанализированы данные о нормах времени, разработанных Центральным бюро нормативов по труду Министерства труда и социального развития Российской Федерации. Они содержат нормы времени на погрузку, разгрузку вагонов, автотранспорта и складские работы, выполняемые механизированным способом, а также вручную без применения или с применением простейших приспособлений на следующие категории грузов: тарно-упаковочные и штучные, мясные, хлебобулочные изделия, тяжеловесные грузы, металлы и металлические изделия, лесоматериалы, огнеупорные грузы, навалочные, зерновые и другие. Указанные нормы времени предусматривают следующие варианты погрузочно-разгрузочных работ: 1) железнодорожный подвижной состав – склад, склад – железнодорожный подвижной состав; 2) железнодорожный подвижной состав – автотранспорт; 3) автотранспорт – железнодорожный подвижной состав; 4) железнодорожный подвижной состав – железнодорожный подвижной состав; 5) автотранспорт – склад, склад – автотранспорт. Нормы времени на механизированную погрузку или разгрузку автомобилей (автопоездов) представлены в таблице 18 [30].

Таблица 18 – Нормы времени на механизированную погрузку или разгрузку автомобилей (автопоездов)

Грузоподъемность автомобиля (тонн)	Погрузка (минуты)		Разгрузка (минуты)	
	Грузы, перевозимые со счетом мест (штук)	Грузы, перевозимые без счета мест (навалом)	Грузы, перевозимые со счетом мест (штук)	Грузы, перевозимые без счета мест (навалом)
Свыше 2 до 4	12	6	12	6
Свыше 4 до 7	15	7	15	7
Свыше 7 до 10	20	8	20	8
Свыше 10 до 15	25	10	25	10
Свыше 15 до 20	30	15	30	15

Проанализировав данные о времени механизированной доставки компании АО «Полюс Логистика» и сравнив их с нормой (таблица 16), можно сделать вывод о том, что погрузка и разгрузка груза укладывается в норму времени, только разгрузка и погрузка автомобилей свыше 15 – 20 тонн, происходит значительно медленнее. Это может быть связано с медленной работой сотрудников или нехваткой специального оборудования. Далее, нормы времени на немеханизированную погрузку и разгрузку автомобилей (в минутах) представлены в таблице 19 [30].

Таблица 19 – Нормы времени на немеханизированную погрузку и разгрузку автомобилей

Грузоподъемность автомобиля (тонн)	Погрузка (минуты)		Разгрузка (минуты)	
	Грузы, перевозимые со счетом мест (штук)	Грузы, перевозимые без счета мест (навалом)	Грузы, перевозимые со счетом мест (штук)	Грузы, перевозимые без счета мест (навалом)
Свыше 2 до 4	24	18	18	12
Свыше 4 до 7	29	21	22	14
Свыше 7 до 10	37	25	28	16
Свыше 10 до 15	45	30	31	19
Свыше 15 до 20	52	37	40	25

Проанализировав данные о времени доставки компании АО «Полюс Логистика» и сравнив их с нормой (таблица 17), можно сделать вывод о том, что немеханизированная погрузка и разгрузка груза укладывается в норму времени, автомобили до 6 тонн, разгружаются быстрее, а погрузка в автомобили до 6 тонн проходит чуть дольше, чем указано в нормах времени. С целью контроля времени погрузки и разгрузки товара и другие немаловажные параметры, на предприятии организован контроль качества на разных стадиях оказания услуги. Первоначальный (входной) контроль качества происходит при приемке оборудования, реагентов и прочих ТМЦ от поставщика и осуществляется за счет проверки функциональности, целостности и количества необходимых материалов. При входном контроле кладовщик осматривает товар на целостность и количество товара [31].

Контроль качества осуществляется после окончания этапа перевозки при приемке товара заказчика на склад, перед возвратом товарно-материально-технических ресурсов с хранения потребителю услуги. Контроль качества товарно-материальных ценностей обеспечивается визуально, а также посредством лабораторных исследований.

Визуальный контроль предусматривает: а) внешний осмотр и оценку органолептических показателей каждой партии ТМЦ; б) проверку наличия этикеток (ярлыков) на транспортной и потребительской таре и соответствия сведений, нанесенных на этикетку, требованиям нормативной документации; в) проверку наличия сопроводительных документов на каждую партию ТМЦ; г) проверку правильности оформления сопроводительной документации; д) контроль над установленными программой объемами и периодичностью лабораторных исследований и измерений [32].

Лабораторный контроль предусматривает: а) исследования поступающего сырья; б) контроль санитарного состояния предприятия (контроль санитарной обработки оборудования, тары, помещений и прочего проведением смывов). АО «Полюс Логистика» лабораторный контроль проводит самостоятельно, без привлечения дополнительных организаций. Так как лабораторный контроль проводится при приемке груза, то нужно провести оперативно контроль. Для этого в организации имеются необходимые средства для проверки груза. После того, как заказ выполнен, используется заключительный контроль в виде обратной связи от заказчика [33].

Заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем [34].

Также на организации осуществляется контроль документации, транспортно-перевозочный контроль, контроль хранения и контроль по качеству (таблица 20). Основные функции контроля и взаимодействия с конечными потребителями возложены на дирекцию по логистике.

Основные функции дирекции по логистике: заключение договоров; расчет физических показателей необходимых для оказания услуги; физическое сопровождение контракта [35]. В части юридического сопровождения сделки основная роль отводится дирекции по юридическим вопросам. Дирекция по логистике также занимается сбором и анализом отзывов об услугах от потребителей, включая рассмотрение претензий потребителей.

В качестве обратной связи с заказчиком в АО «Полюс Логистика» по результатам работы за месяц предусмотрено анкетирование. Каждой службой заказчика, которая участвует в процессе заказа, получения, приемки, транспортировки и прочим коммуникациям в рамках договора, выставляется оценка, определяющая удовлетворенность работой исполнителя услуги АО «Полюс Логистика». Оценка бальная, по шкале от одного до десяти баллов, где десять – это максимальная степень удовлетворенности потребителя, а один – минимальная. Процесс составления отзыва представлен в таблице 21 [9].

Таблица 20 – Контролируемые параметры оказания логистических услуг

Наименование этапов процесса грузоперевозки	Вид контроля	Контролируемый параметр	Нормативное значение	Метод контроля/оборудование	Периодичность контроля	Ответственный за контроль
Приемка груза (проведение погрузочно-разгрузочных)	Приемочный контроль (входной)/ Контроль документации	Показатели качества сырья, Количество, Марка и проба/ Подлинность документации	ГОСТ 24297 - 87, договор/ Договор, Соответствие нормативным документам	Визуальный	При закупке, поставке/ При закупке, поставке	Кладовщик
Хранение на общем складе	Контроль хранения	Условия хранения: температура, количество света (люксы), место хранения	ГОСТ 12.3.020-80, внутренний локальный акт	Визуальный	Ежедневно	Кладовщик
Перемещение между скалами логистического оператора	Контроль транспортировки (промежуточный)	Условия перевозки: время, скорость, качество сохранности	ГОСТ 51005 - 96, внутренний локальный акт	Визуальный	Еженедельно	Логистический оператор
Хранение на складах логистических операторов	Контроль хранения	Условия хранения: температура, количество света (люксы), место хранения	ГОСТ 12.3.020-80, внутренний локальный акт	Визуальный	Ежедневно	Кладовщик, охранник
Доставка заказчику услуги, выдача	Транспортировочный контроль, заключительный контроль	Условия перевозки: время, скорость, качество сохранности	ГОСТ 51005 - 96, внутренний локальный акт	Визуальный	Еженедельно	Водитель, грузчик
Приемка товара по качеству	Контроль по качеству/ документации	Качество, Наличие, упаковка/ документы, количество	ГОСТ 14192 - 46, внутренний локальный акт	Визуальный и лабораторный анализ	При поставке	Заказчик, поставщик

Таблица 21 – Процесс составления отзыва

Этапы процесса	Клиент	Руководство
1. Составление отзыва или претензии	Клиент (заявитель) направляет свою оценку деятельности исполнителя посредством единого электронного адреса АО «Полюс Логистика»	
2. Рассмотрение отзыва		АО «Полюс Логистика» анализирует направленные оценки, связывается с заявителем для уточнения, сводит все оценки в единую форму для анализа
3. Предотвращение и устранение несоответствий		По итогам информации за месяц проводится совещание с участием всех заинтересованных служб, на котором принимается решение о дальнейших действиях по устранению причин

Средняя оценка по практике работы - восемь баллов. Оценка сопровождается комментариями с указанием основных претензий или благодарностями отдельных сотрудников или структурными подразделениями. По результатам анкетирования в АО «Полюс Логистика» проводится работа по разбору ситуаций недовольства потребителя, которые связаны в основном с задержкой доставки груза. В работе, нами были применимы методы управления качеством, для определения причин неудовлетворенности, которые приведены в пятой главе настоящей работы. На основе полученных результатов, организация может предпринимать все необходимые меры для устранения существующих проблем и профилактические меры по недопущению подобных ситуаций в дальнейшем.

4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА АО «ПОЛЮС ЛОГИСТИКА»

4.1 Разработка плана мероприятий по созданию и внедрению системы менеджмента качества в организации логистической отрасли

Нами был составлен план внедрения СМК в АО «Полюс Логистика» (Приложение Б), который предназначен для управления качеством в конкретной ситуации и представляет собой документ, определяющий какие процедуры и ресурсы, кем и когда следует применять к конкретному процессу [20]. На первом – подготовительном этапе, после принятия решения директором о разработке СМК, назначается ответственный – директор по качеству. Далее проводится внутреннее обучение по СМК директора и инженера по качеству. На следующем этапе анализируется существующая в АО «Полюс Логистика» СМК на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015, а также определяются организационно – методические подходы к формированию СМК. В разделе 2.2 нами была проведена самооценка АО «Полюс Логистика» и сделаны соответствующие выводы. После этого определяется состав рабочей группы по созданию СМК, включая владельцев основных процессов деятельности.

На втором этапе «Проектирование элементов СМК» проводится анализ существующей документации предприятия, далее разрабатываются элементы: сеть процессов, организационная структура, матрица ответственности. Также, на этом этапе определяется область распространения СМК и определяются заинтересованные стороны. На основе полученных данных, обозначаются цели, планы и также, определение рисков в АО «Полюс Логистика».

На третьем этапе «Документирование процессов СМК» разрабатываются карты процессов. Нами были предложены следующие карты процессов: «Проверка целостности упаковки и сырья»; «Хранение на складе города Лесосибирск»; «Погрузка в авто»; «Перевозка»; «Разгрузка»; «Хранение на складе поселка Еруда»; «Доставка потребителю». А на четвертом «Внедрение СМК» проводится внутренний аудит подразделений, процессов и составляется план корректировок, исправляются выявленные несоответствия.

Как правило, система качества выстраивается достаточно долго, и на основании составленного нами плана СМК (Приложение Б), можно сделать вывод, что нам потребуется 4,5 месяца.

4.2. Построение процессной модели в АО «Полюс Логистика»

В соответствии с принципом менеджмента качества – «процессный подход», вся деятельность организации рассматривается в виде процессов. Нами была разработана процессная модель и сеть бизнес – процессов

организации. Процессная модель — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов предприятия, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемой на предприятии [36]. Мы выделили обеспечивающие процессы и процессы менеджмента (рисунок 8), а также бизнес процессы (рисунок 7). Описание бизнес-процессов в общем виде представляет собой следующее: после того, как ТМЦ получено от заказчика и проверено на целостность, оно отправляется на хранение на склад в городе Лесосибирске, далее ТМЦ транспортируется на склад в поселке Еруда и передается заказчику. За каждый процесс отвечает определенный человек в организации.

Для закрепления всех процессов за исполнителями и формирования оптимальной организационной структуры АО «Полюс Логистика», нами была разработана матрица ответственности и полномочий (таблица 22), которая содержит полный перечень процессов и степень участия в каждом из них руководителей, специалистов и отдельных подразделений организации [37]. Матрица необходима для того, чтобы определить степень равномерности распределения ответственности. Иными словами, матрица распределения ответственности и полномочий дает возможность избежать дубликации функций в коллективе. Если возникают спорные ситуации, то руководитель процесса может обращаться к конкретному лицу, отвечающему за процесс, где возникла ошибка. В таблице 22 для обозначений нами были использованы сокращения: В- вовлеченный, О- ответственный. Оценкой удовлетворенности потребителей в большей степени занимается дирекция по логистике. По таблице 22 можно сделать вывод, что обязанности в АО «Полюс Логистика» распределены верно, дубликации не происходит. Большая часть обязанностей приходится на директора по организации складской инфраструктуры, директора по логистике, заместителя генерального директора по обеспечению МТР. Это связано с тем, что предприятие занимается хранением и перевозкой груза, соответственно, подразделения по складированию и перевозки будут основными.

4.3 Разработка регламента процесса «Комплексное оказание логистической услуги» для АО «Полюс Логистика»

Требований к обязательной документации в настоящем стандарте ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015, не содержится. Для оказания качественной услуги организации требуется провести регламентацию ее процессов. Мы предложили в плане (Приложение Б) разработку регламента по основному процессу СМК. Мы привели разработанный нами регламент процесса по комплексному оказанию логистической услуги (Приложение В). Регламент процесса – это практический документ, который основан на детальном и точном описании процесса, и который содержит всю необходимую информацию для реализации процесса – оказания комплексной логистической услуги, его управления [38].

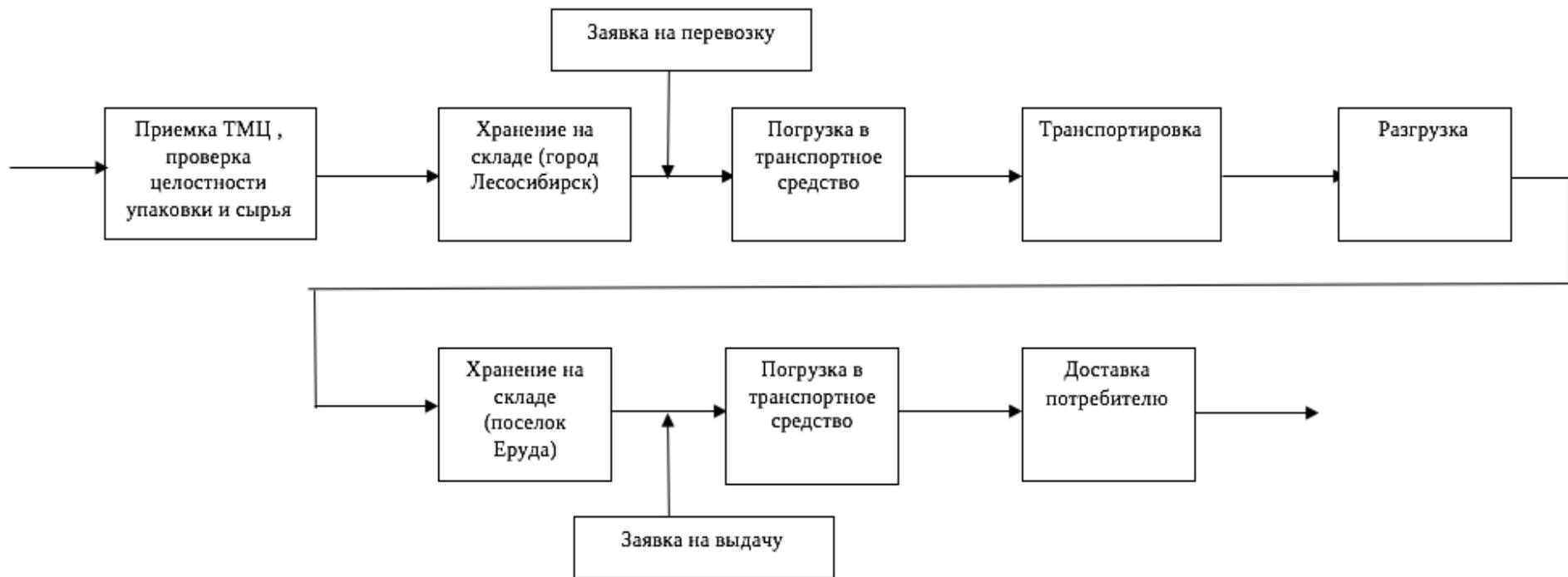


Рисунок 7 – Бизнес-процессы СМК АО «Полнос Логистика»

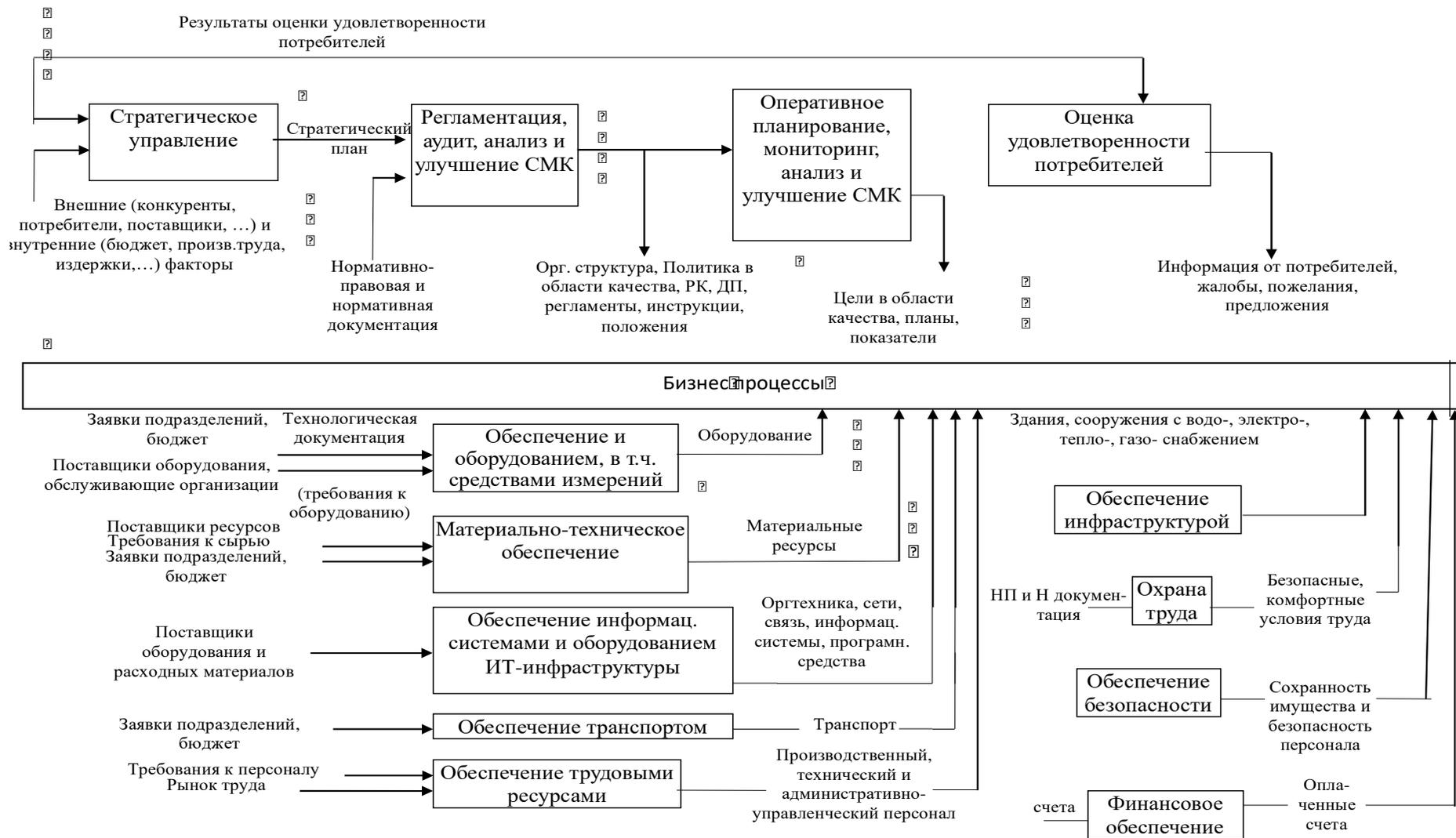


Рисунок 8- Процессы менеджмента и обеспечивающие процессы СМК АО «Полюс Логистика»

Таблица 22 – Матрица ответственности и полномочий

Должностные лица/ процессы	Генеральный директор	Исполнительный директор	Главный инженер	Директор по логистике	Директор по созданию МТБ	Директор по организации складской инфраструктуры	Заместитель генерального директора по экономике и финансам	Заместитель генерального директора по обеспечению МТР	Заместитель генерального директора по безопасности	Заместитель генерального директора по юридическим вопросам	Директор по качеству	Заместитель генерального директора по работе с персоналом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Бизнес-процессы												
Приемка ТМЦ, проверка целостности упаковки и сырья		В		В		О					В	
Хранение на складе город Лесосибирск		В				О			В		В	
Погрузка в транспортное средство		В		В		О					В	
Транспортировка		В		О					В			
Разгрузка		В		В		О						
Хранение на складе поселок Еруда		В				О			В		В	
Погрузка в транспортное средство		В		В		О						
Доставка потребителю		В		О		В					В	
Обеспечивающие процессы												
Обеспечение инфраструктурой		О	В					В				
Финансовое обеспечение		В					О			В		
Материально – техническое обеспечение								О				

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Обеспечение информационными системами и оборудованием ИТ – инфраструктуры			В				В	О				
Обеспечение оборудованием, в том числе средствами измерений			В			В		О				
Обеспечение транспортом			В	В				О				
Обеспечение трудовыми ресурсами		В										О
Охрана труда		В	О									
Обеспечение безопасности									О			

Содержание регламента:

1. Общие положения;
2. Общее описание процесса;
3. Результаты процесса и их потребители;
4. Входы процесса и их поставщики;
5. Графическая схема процесса;
6. Описание операций процесса;
7. Цели и показатели процесса;
8. Управление документами процесса.

В данном регламенте нами была построена модель процесса «Оказание комплексной логистической услуги», входы и выходы процесса, графическая схема процесса, описание операций процесса, показатели процесса, где указываются такие показатели, как: количество выполненных заявок, удовлетворенность заказчика, безаварийность и др.

Регламентом процесса в АО «Полюс Логистика» смогут воспользоваться все сотрудники, для точного и комплексного понимания процесса, чтобы избежать возможные ошибки из – за неосведомленности персонала.

4.4 Внедрение риск – ориентированного подхода в АО «Полюс Логистика»

Одним из элементов стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 (п. 6.1.) является риск – ориентированный подход в управлении организацией [3]. Реализация принципов менеджмента качества и применение риск – ориентированного подхода позволят логистической компании управлять рисками – начиная с прогнозирования рисков заканчивая снижением отрицательных последствий возникновения рисков. В логистической компании могут быть как внешние риски – природные катастрофы, усиление конкуренции на рынке, так и внутренние риски – ошибки логистического менеджмента и невыполнение конкретных операций логистики [39]. Независимо от причины возникновения риска каждая логистическая компания желает снизить возможные потери, связанные с реализацией риска. При внедрении риск – ориентированного подхода в АО «Полюс Логистика» согласно требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 [3], а также с учетом рекомендаций, нами была применена следующая последовательность действий:

1) Идентификация рисков – начальная стадия процесса. На ней происходит определение и описание рисков, которые могут сопровождать проект, и их взаимосвязь между собой. Далее, эти риски будут классифицированы по отдельным группам.

2) Оценка риска, включая: идентификацию риска, анализ риска, оценивание риска.

3) Воздействие на риск; После перечисленных этапов на стадии планирования разрабатываются предотвращающие наступление рисков мероприятия, а также устраняющие их последствия (в случае, если риск наступил).

4) Внутренний контроль управления рисками в организации заключается в мониторинге обнаруженных рисков и проведении планово – предупредительных работ. А после этого следует разработать ответные действия на проблему, если она была выявлена.

В связи с тем, что основными и одновременно критическими бизнес – процессами в логистической компании являются процессы «Хранение товара на складе» и «Закупки» мы определяли возможные ситуации именно для этих двух процессов. Результаты оценки рисков (таблица 23) показали, что существенными рисками для логистической компании оказались три риска: нарушение условий хранения товара; неправильное планирование закупок; несвоевременная передача товаров от поставщика. В случае их возникновения невозможно будет реализовать главную миссию логистической компании – обеспечение удовлетворенности потребителей за счет своевременной передачи груза соответствующего качества и требуемого количества. В связи с этим, предложены воздействия на существенные риски в логистической компании и предполагаемые ответственные за их реализацию (таблица 24).

Применение риск – ориентированного подхода для развития СМК в логистической компании является необходимым условием обеспечения качества оказываемых услуг хранения, повышения эффективности деятельности.

4.5 Разработка методических подходов к контролю качества логистической услуги

Контролем качества оказания логистической услуги в АО «Полюс Логистика» занимается директор по качеству, в подчинении которого находятся отделы контроля качества по каждому филиалу в городах: Лесосибирск, Магадан, Иркутск.

Директор по качеству организует и контролирует работу подразделений предприятия направленную на:

а) предотвращение оказания услуги несоответствующей требованиям технической документации, условиям заявки и договоров;

б) планирование качества оказания услуги в соответствии с требованиями нормативных документов;

в) проведение внутренних проверок (аудита) на соответствие требованиям СМК и стандартам РФ, контролирует выполнение корректирующих и предупреждающих действий в СМК;

г) непрерывное совершенствование СМК предприятия.

Важной составляющей в мотивационной системе управления организацией является контроль и оценка показателей качества. Для каждой поставленной перед сотрудником задачей необходимо установить показатели эффективности. В работе были разработаны методы контроля и оценки показателей качества логистической услуги (Приложение Г). Мы описали критические показатели, показатели безопасности, показатели надежности и показатели профессионального уровня надежности.

Таблица 23 – Оценка рисков процессов «Хранение товара на складе» и «Закупки» логистической компании

Процесс	Наименование рисков	Событие	Вероятность событий	Наименование последующего события	Оценка тяжести последствия	Уровень риска
Хранение товара на складе	Превышение объема хранения	Нехватка доступного места для хранения	1	Невыполнение плана, потеря клиента	3	Умеренный
	Утрата имущества в складском хозяйстве	Нарушение количественного признака характеристики заказа	1	Потеря клиента	3	Умеренный
	Повреждение/уничтожение имущества	Нарушение качественного признака характеристики заказа	1	Невыполнение плана, потеря клиента	3	Умеренный
	Неправильное составление заявки	Несоблюдение правил работы с документами (заявкой)	1	Заявка не будет принята, потеря клиента	3	Умеренный
	Нарушение условий хранения товара	Нарушение качественного признака характеристики заказа	2	Порча товара, в связи с неправильными условиями хранения	3	Существенный
Закупки	Неправильное планирование закупок	Неправильное планирование количество и ассортимента закупок	2	Не достижение плановых показателей по прибыли, аварийные закупки	2	Существенный
	Срыв исполнения бюджетного плана	Снижение дохода компании по сравнению с планом	1	Аварийные закупки, рост себестоимости сырья, оборудования	3	Умеренный
	Несвоевременная передача сырья от поставщика	Задержка передачи сырья от поставщиков	3	Несвоевременное изменение закупочных процедур	2	Существенный
	Закупки с условиями хуже возможных	Закупка сырья/оборудования по более дорогой цене или низкого качества	1	Потери денежных средств и качества товара	1	Умеренный

Таблица 24 – Воздействия на существенные риски в логистической компании

Риск	Предлагаемые воздействия	Ответственные
Нарушение условий хранения товара	– повышения компетентности сотрудников – обучение, контроль знаний персонала	отдел кадров, начальник склада
	– улучшение условий складского помещения – закупка нового современного оборудования для транспортировки товара – закупка / ремонт зон для особого хранения товара (морозильные камеры)	Заместитель генерального директора по обеспечению МТР
	– обновление информационной системы складского хозяйства	Заместитель генерального директора по обеспечению МТР
Неправильное планирование закупок	– повышения компетентности сотрудников. Обучение, контроль знаний персонала	отдел кадров
	– контроль исполнения плана закупок	Заместитель генерального по экономике и финансам
	– введение порядка согласования служб (финансовых и других)	руководители отделов
Несвоевременная передача оборудования от поставщика	– изучение и анализ поставщиков	Заместитель генерального директора по обеспечению МТР
	– мониторинг процесса закупки	Заместитель генерального директора по обеспечению МТР

Основной целью организации в области качества является удовлетворение ожиданий и требований заказчиков, оказание высоко профессиональных услуг во всех направлениях деятельности организации. Для достижения заданной цели руководство принимает на себя следующие обязательства: а) совершенствовать и регулярно анализировать интегрированную СМК в области качества на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015; б) использовать и развивать эффективные и безопасные технологии в области управления цепями поставок, транспортной логистики, морского агентирования, производственно- складских услуг, снабжения и таможенного оформления; в) постоянно развивать профессиональный уровень персонала.

Таким образом, в результате проделанной работы по разработке методических рекомендаций нами предложены:

- 1) план мероприятий по разработке и внедрению СМК на АО «Полюс Логистика»;
- 2) сеть процессов СМК организации;
- 3) матрица ответственности за процессы СМК;
- 4) методы контроля и оценки показателей качества логистической услуги;
- 5) перечень рисков и мероприятия по их предотвращению.

5 СРЕДСТВА И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

5.1 Анализ применения средств и методов управления качеством в логистической отрасли

Ключевым моментом в деятельности организации, предоставляющей логистические услуги, является степень удовлетворенности потребителя. Удовлетворенность потребителя будет высока, если мы обеспечим бесперебойный и надежный процесс оказания услуг. В разделе 3 данной работы нами был проанализирован процесс предоставления логистической услуги. Для того, чтобы заказчик остался доволен в полной мере, нами были приведены средства и методы для анализа качества оказания услуг.

Методы управления качеством – это способы целенаправленного воздействия на объект управления в целях поддержания его устойчивости в заданных рамках функционирования и в процессе перевода из одного состояния в другое. Многие успешные компании применяют методы управления качеством для получения конкурентных преимуществ, разрабатывают информационные сети и автоматизированные системы для ускорения процесса получения информации [64].

Для решения различных проблем в области качества оказания логистической услуги, услуг и управления деятельностью организации применяют различные подходы, инструменты, методы и средства (таблица 25) [40].

Таблица 25 – Классификация методов управления качеством в логистической отрасли

Классификационный признак	Экономические	Организационно – распорядительные	Научно – технические	Социально – психологические
Мотивы поведения	Материальный интерес	Соблюдение требований к качеству	Профилактика качества и проблем качества	Моральный интерес
Объект управления	Оценка стоимости	Лицо или подразделение	Процесс, продукт, деятельность	Рабочий или коллективный
Проблема управления	Экономическая	Организационная	Техническая	Социальная
Основа выбора методов	Технико - экономический анализ	Организационный анализ	Статистический анализ	Социально - психологические исследования

Экономические методы управления – методы, которые реализуются путем создания экономических условий, побуждающих сотрудников и коллективы систематически повышать и обеспечивать необходимый уровень качества. В группу экономических методов включают следующие:

финансирование деятельности в области управления качеством; хозяйственный расчет в подразделениях системы управления качеством, экономическое стимулирование производства; бизнес – планирование создания новых и модернизированных видов услуг; ценообразование на услуги с учетом их уровня качества; применение системы оплаты труда и материального поощрения, использование экономических мер воздействия на поставщиков [41].

Организационно – распорядительные методы, осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества. В группу организационно – распорядительных методов управления качеством включают следующие: регламентирования (функционального, должностного, структурного), стандартизации, нормирования, инструктирования (объяснения, разъяснения), распорядительных воздействий (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений и др.) [42].

Социально – психологические методы основаны на использовании группы факторов, влияющих на управление социально – психологическими процессами, протекающими в трудовых коллективах, для достижения целей в области качества. Среди социально – психологических методов можно отметить: способы повышения самодисциплины, ответственности, инициативы и творческой активности каждого члена коллектива; формы морального стимулирования высокого качества результатов труда; приемы улучшения в коллективе психологического климата [43].

Научно – технические методы управления качеством классифицируют на следующие: технологические (автоматические методы настройки и регулирования, автоматизированные, механизированные, ручные); статистические (выборочный контроль, статистический анализ, статистическое регулирование, семь простых методов); комплексные (FMEA, QFD, ФСА); экспертные (методы сопоставления, метод рангов); исследовательские (бенчмаркинг, анализ портфеля заказов, оценка привлекательности бизнеса), методы сродства (матричная диаграмма, граф связей, блок – схема процессов).

В работе был проведен анализ деятельности АО «Полюс Логистика» и применены следующие методы управления качеством в организации: диаграмма Парето, диаграмма разброса, граф связей, SWOT – анализ, матричная диаграмма. Они могут найти применение при управлении качеством на всех стадиях жизненного цикла предоставления услуг.

SWOT – анализ [44]. (представлен в первой главе настоящей работы, позволяет под новым углом посмотреть на текущее положение организации АО «Полюс Логистика» с учётом внешних факторов и особенностей рынка; установили потенциал; грамотно построить стратегию развития и поставить реалистичные цели.

5.2 Применение средств и методов в АО «Полюс Логистика»

В третьей главе настоящей работы нами был проанализирован подход при работе с потребителями, существующий на предприятии. Рассмотрим отзывы заказчиков и определим дальнейшие действия. На основании отзывов потребителей удовлетворенность была оценена в 8 баллов из 10. Для того, чтобы разобраться в причинах неудовлетворенности потребителей, нами была построена диаграмма Парето по причинам (таблица 26, рисунок 9). Диаграмма Парето применяется при выявлении наиболее значимых и существенных факторов, влияющих на возникновение несоответствий или брака. Это дает возможность установить приоритет действиям, необходимым для решения проблемы. Кроме того, диаграмма Парето позволяют отделить важные факторы от малозначимых и несущественных [45].

Таблица 26 – Количество случаев несоответствий

Несоответствия	Количество во случаях	№ для построенное кумулятивной кривой	Количество случаев упорядоченно	%	Накопленный %
Невыполнение услуги в срок	104	1	104	52,0	52,0
Заявка выполнена не в полном объеме	42	2	42	21,0	73,0
ТМЦ не соответствует качеству	20	3	20	10,0	83,0
Пересорт товара	10	4	10	5,0	88,0
Неисправность транспортного средства	6	5	6	3,0	91,0
Неправильно оформленные документы	4	6	4	2,0	93,0
Прочие	14	7	14	7,0	100,0
ВСЕГО:	200			100	

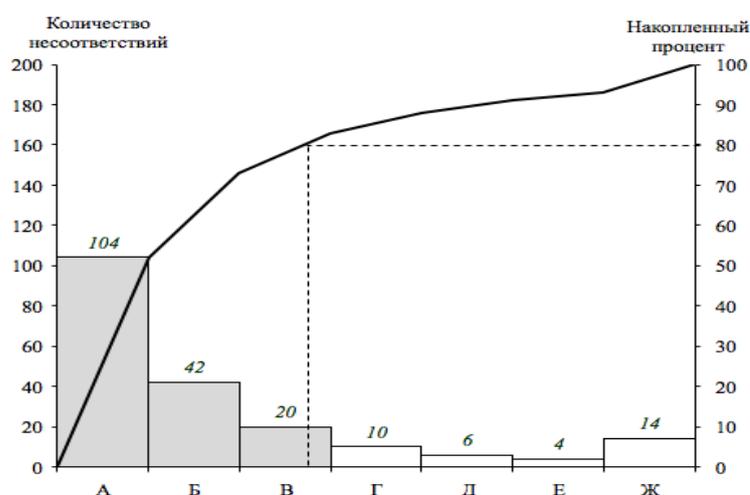


Рисунок 9 – Диаграмма Парето

А – Заявка выполнена не вовремя; Б – Заявка выполнена не в полном объеме; В – ТМЦ не соответствует качеству; Г – Пересорт товара; Д – Неисправность транспортного средства; Е – Неправильно оформленные документы; Ж – Прочие.

На основании рисунка 9 можно сделать вывод о том, что самое значимое несоответствие, которое и является решающим при определении удовлетворенности заказчика – это несвоевременное выполнение заявки, а также невыполнение заявки в полном объеме и ТМЦ не соответствует качеству.

Далее, рассмотрим элемент «Граф связей» – это инструмент, предназначенный для идентификации логических причинно – следственных связей в комплексе в какой – либо особо сложной, критической ситуации [46]. На рисунке 9 на примере наиболее часто встречаемой причины неудовлетворенности потребителей логистическими услугами (невыполнение услуги в срок) представлен пример применения количественного графа связей. Анализируя граф связей, можно сделать вывод, что генератором (основной причиной) рассматриваемой проблемы является «Сотрудник», индикатором проблемы (эффектом) – «Логически неверно осуществлен выбор транспортного средства». Выявленный индикатор представляет собой такую причину проблемы, возникновение которой может привести к финансовым потерям или недополученной прибыли в будущем вследствие возникновения различных последствий (поломка транспорта, неудовлетворенность и/или потеря заказчика, штрафы/пени и др.). В связи с этим, необходимо проводить корректирующие мероприятия для устранения выявленного генератора, что позволит минимизировать риски возникновения не только основного индикатора, но и рассматриваемой проблемы в целом.

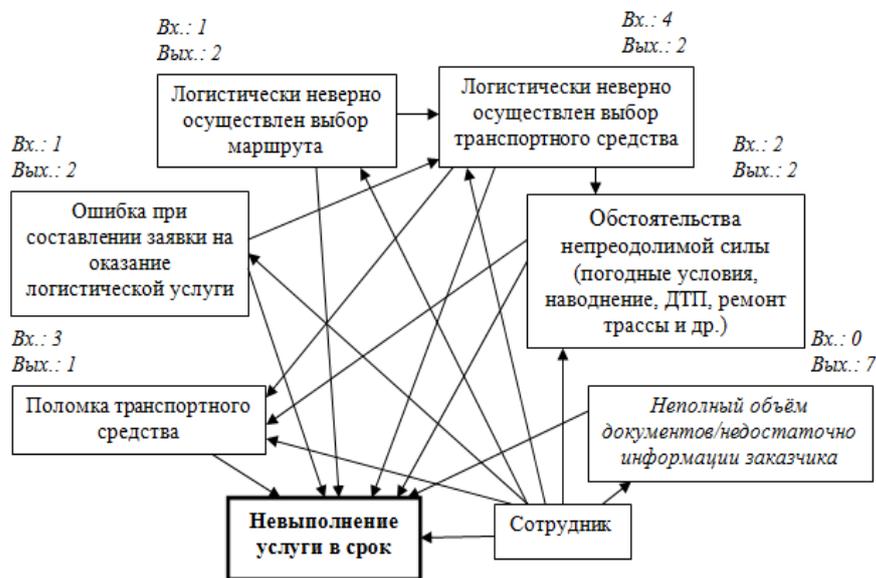


Рисунок 10 – Количественный граф связей

Для разработки рекомендаций по устранению основной причины проблемы («Сотрудник»), мы учли, что персонал логической организации делится на два типа: работающий с документацией и заказчиками и занимающийся непосредственно с грузом (разгрузкой/ перевозкой/хранением). Поэтому корректирующие мероприятия рекомендуем разработать с учетом

специфики деятельности обоих типов персонала. Первоначально, необходимо разработать/улучшить критерии отбора кандидатов на вакантные или уже занимаемые должности. Кроме того, следует обеспечить постоянное поддержание уровня компетентности персонала, за счет своевременного повышения квалификации, согласно занимаемой должности. Для обеспечения качества выполнения должностных обязанностей сотрудников, можно проводить аттестацию (оценивая личностные качества, результативность работы и т.п.), анализировать отзывы потребителей.

Также, нами было принято решение воспользоваться методом «Матричная диаграмма», который позволяет выявить важность различных неочевидных связей и исследовать структуру проблемы (таблица 27). Этот инструмент обеспечивает промежуточное планирование, организуя огромное число данных, и помогает установить степень интенсивности взаимосвязей между элементами [47]. Для применения данного метода, в качестве исследуемых элементов нами были выбраны:

– идентифицированные причины проблемы из графа связей (А1 Поломка транспортного средства; А2 – Ошибка при составлении заявки на оказание логистической услуги; А3 – Логист неверно осуществлен выбор маршрута; А4 – Логист неверно осуществил выбор транспортного средства; А5 – Обстоятельства непреодолимой силы (погодные условия, наводнение, ДТП, ремонт трассы); А6 – Неполный объём документов/недостаточно информации заказчика; А7 – Сотрудник);

– типовые процессы организации, которые могут оказать влияние на причины рассматриваемой проблемы (Б1 – Оформление и анализ заказа на услугу; Б2 – Планирование маршрутов; Б3 – Прием груза от поставщика; Б4 – Хранение на складе; Б5 – Перевозка груза; Б6 – Мониторинг оказания услуги; Б7 – Передача заказчику; Б8 – Обеспечение необходимыми ресурсами; Б9 – Управление информационной системой).

Для обозначения силы взаимодействия нами были выбраны следующие символы: Δ – слабая связь (1 балл); \circ – средняя связь (3 балла); \blacksquare – сильная связь (9 баллов). Матричная диаграмма представлена в таблице 27. Максимальное влияние на качество реализации процессов имеет «А7 – Сотрудник», что также было установлено в результате построения графа связей.

Также из матричной диаграммы видно, что максимальное влияние на основные причины проблемы (невыполнение услуги в срок) оказывает процесс «Б5 – Перевозка груза», что подтверждает очевидный факт специфики логистической услуги. В связи с этим нужно подойти комплексно к этой проблеме, а это значит: улучшить работу персонала; улучшить состояние оборудования и транспорта, улучшить связь между подразделениями.

Тем не менее, важным являются и другие процессы, так как качественная реализация данного процесса напрямую связана и зависит от качества их совокупных результатов.

Таблица 27 – Матричная диаграмма

Причины проблем	Процессы АО «Полнос Логистика»									
	Б1	Б2	Б3	Б4	Б5	Б6	Б7	Б8	Б9	ИТОГО
A1	△	△	■		■		○			23
A2	■	○			■			■		30
A3	○	■			■				○	24
A4	△	○	△		■		△	○		18
A5		○			■	○			■	24
A6	■		■	△	■	■			■	37
A7	■	■	■	■	■	■	■	■	■	81
ИТОГО	32	28	28	10	63	21	13	21	30	

Таким образом, можно сделать вывод, что организации очень важно иметь высокий статус на рынке, а значит быть конкурентоспособной и полностью удовлетворять ожидания заказчиков. Это связано с тем, что логистическая отрасль актуальна в наши дни, соответственно, все больше и больше компаний появляется на рынке логистических услуг. Когда выявленные нами несоответствия и их причины будут устранены, а это значит, что когда работа сотрудников и структурных подразделений будет налажена, тогда количество невыполненных заявок значительно сократится и заказчик будет доволен.

6 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В разделе 4.1 нами был разработан план по внедрению СМК в АО «Полнос Логистика» (Приложение Б). План включил в себя 4 этапа, ответственных лиц, участников, а также трудозатраты на каждый этап. Основными затратами на этапы по внедрению и созданию СМК являются затраты на разработку документации СМК. Рассчитаем затраты на разработку СМК для АО «Полнос Логистика». Затраты на разработку документации нами были рассчитаны по формуле (1) [48]:

$$(1) \quad Z = ZП + СВ + МЗ + А + Пр + Zобуч,$$

где $ZП$ – затраты на заработную плату, руб.;
 $СВ$ – страховые взносы во внебюджетные фонды, руб.;
 $МЗ$ – материальные затраты, руб.;
 $А$ – амортизационные отчисления, руб.;
 $Пр$ – прочие денежные расходы, руб.;
 $Zобуч$ – затраты на обучение сотрудников, руб.

Трудозатраты по каждому из этапов представлены в Приложении Б, на основании которых построим круговую диаграмму (рисунок 11).



Рисунок 11 – Соотношение трудозатрат на разработку СМК АО «Полнос Логистика»

На основании рассчитанных трудозатрат рассчитаем трудозатраты по каждому участнику создания СМК. Зарботную плату сотрудников, разрабатывающих документ рассчитаем по формулам (2), (3):

$$\text{ЗП за 1 час} = (\text{О} + \text{О} * \text{Кр} + \text{О} * \text{Нсев}) / \text{Ч} \quad (2)$$

$$\text{ЗП} = \text{ЗП за 1 час} * \text{Т}, \quad (3)$$

где О – оклад работника, разрабатывающего документ, руб.;

Кр – районный коэффициент, %;

Нсев – надбавка за работу в Северных районах Красноярского края, %;

Ч – количество рабочих часов в одном месяце, 176 ч.;

Т – трудоемкость процесса, ч.

Принимаем: оклады, трудоемкость по этапам – по таблице 28, Кр = 30%;
Нсев = 30%

Страховые взносы начисляются на ЗП и вычисляются по формуле (4):

$$\text{СВ} = \text{ЗП} * 32,2\% \quad (4)$$

где 32,2% – взносы внебюджетные фонды, включая 2,2 % взносы от несчастного случая и профессиональных заболеваний [49].

Материальные затраты (МЗ) на разработку СМК включают затраты на расходные материалы (РМ) и затраты на электроэнергию (Э), и рассчитываются по формуле (5):

$$\text{МЗ} = \text{РМ} + \text{Э}, \quad (5)$$

К расходным материалам были отнесены: бумага, ручки, заправка картриджей. Так как разработка СМК процесс не материалоёмкий, расходы на материалы примем условно 3000 руб. на каждый этап. Расчет затрат на электроэнергию произведен по формуле (6):

$$\text{Э} = (\text{Эт} * \text{тт}) * \text{Сэ}, \quad (6)$$

где Эт – электропотребление офисной техники (компьютер, принтер, ксерокс), кВт;

тт – продолжительность работы техники, ч;

Сэ – стоимость одного кВт, руб.

Принимаем: Эт – 1,5 кВт для техники, тт – исходя из трудозатрат на разработку документации СМК, представленных в Приложении Б, Сэ = 4 руб.

$$\text{Э 1 этапа} = 82\text{ч} * 4\text{р.} * 1,5 \text{ кВт} = 492 \text{ руб.}$$

$$\text{Э 2 этапа} = 247\text{ч} * 4\text{р.} * 1,5 \text{ кВт} = 1482 \text{ руб.}$$

$$\text{Э 3 этапа} = 408\text{ч} * 4\text{р.} * 1,5 \text{ кВт} = 2448 \text{ руб.}$$

$$\text{Э 4 этапа} = 127\text{ч} * 4\text{р.} * 1,5 \text{ кВт} = 762 \text{ руб.}$$

Таблица 28 – Расчет затрат на ЗП сотрудникам по этапам разработки СМК

Должность	Оклад, руб.	ЗП за 1 час, руб.	1 этап		2 этап		3 этап		4 этап		всего	
			Т, ч.	ЗП, руб.	Т, ч.	ЗП, руб.	Т, ч.	ЗП, руб.	Т, ч.	ЗП, руб.	Т, ч.	ЗП, руб.
Генеральный директор	200000	1 818	2	3 636		0		0		0	2	3 636
Исполнительный директор	150000	1 364		0	8	10 909		0		0	8	10 909
Директор по качеству	100000	909	53	48 182	125	113 636	32	29 091	35	31 818	245	222 727
Директор по персоналу	100000	909	5	4 545	17	15 455		0		0	22	20 000
Директора по направлениям	100000	909			10	9 091	16	14 545	30	27 273	56	50 909
Директор по логистике	100000	909					96	87 273			96	87 273
Директор по созданию складской инфраструктуры	100000	909					72	65 455			72	65 455
Заместитель генерального директора по безопасности	100000	909							56	50 909	56	50 909
Начальник отдела кадров	50000	455	8	3 636	8	3 636					16	7 273
Начальник отдела качества	50000	455			50	22 727	192	87 273			242	110 000
Начальник ОТИЗ	50000	455	5	2 273	20	9 091					25	11 364
Делопроизводитель	18000	164	9	1 473	9	1 473			6	982	24	3 927
ИТОГО			82	63745	247	186018	408	283636	127	110982	864	644382

МЗ 1 этапа = 492+3000=3492 руб.

МЗ 2 этапа = 1482+3000=4482 руб.

МЗ 3 этапа = 2448+3000=5448 руб.

МЗ 4 этапа = 762+3000=3762 руб.

Амортизационные отчисления офисной техники рассчитаем по формуле (7):

$$A = (C_k + C_p + C_{kc}) * N_a / 12 / Ч * t_t \quad (7)$$

где C_k, C_p, C_{kc} – стоимость компьютера, принтера, ксерокса, руб.;

12 – число месяцев в году;

Ч – число рабочих часов в одном месяце, 176 ч.;

N_a – норма амортизации для офисной техники, %;

t_t – продолжительность работы техники, ч.

Принимаем:

$C_k = 160000$ руб., $C_p = 60000$ руб., $C_{kc} = 80000$ руб., Ч = 176 ч.

$N_a = 20\%$.

t_t – на основании таблицы 26

А 1 этапа = $(160000+60000+80000) * 20\% / 12 / 176 \text{ч.} * 82 = 2329$ руб.

А 2 этапа = $(160000+60000+80000) * 20\% / 12 / 176 \text{ч.} * 247 = 7017$ руб.

А 3 этапа = $(160000+60000+80000) * 20\% / 12 / 176 \text{ч.} * 408 = 11591$ руб.

А 4 этапа = $(160000+60000+80000) * 20\% / 12 / 176 \text{ч.} * 127 = 3608$ руб.

Прочие затраты примем как 2 % от остальных категорий затрат, кроме затрат на обучение, и рассчитаем по формуле 8:

$$Pr = (ЗП + СВ + МЗ + А) * 2\%, \quad (8)$$

Пр 1 этапа = $(63745+20526+3492+2330) * 2\% = 1802$ руб.

Пр 2 этапа = $(186018+59898+4482+7017) * 2\% = 5148$ руб.

Пр 3 этапа = $(283636+91331+5448+11591) * 2\% = 7840$ руб.

Пр 4 этапа = $(110982+35736+3762+3608) * 2\% = 3082$ руб.

Затраты на обучение сотрудников вопросам менеджмента качества и внутреннему аудиту рассчитываются по формуле (9):

$$Зобуч. = Собуч. * Кчел. + C_{км}, \quad (9)$$

Где Собуч. – стоимость обучения, руб.;

Кчел – число обучаемых, чел.;

$C_{км}$ – командировочные расходы, руб.

По итогам маркетинговых исследований для обучения была выбрана организация дополнительного профессионального образования «ПРОФЦЕНТР» г. Москва, которая проводит как очное, так и дистанционное обучение в онлайн режиме [50]. С целью экономии расходов запланировано очное обучение на первом этапе, на втором и четвертом планируется заочное обучение посредством телекоммуникационных каналов связи.

Собуч. 1 этап = 15000 руб.; Собуч. 2 этап = 15000 руб.;
Собуч. 4 этап = 10000 руб..

Командировочные расходы $C_{км}$ рассчитываются по формуле (10):

$$C_{км} = (B + (Г + С) * дн) * Кчел., \quad (10)$$

где B – стоимость проезда до города туда / обратно, руб.;
 $Г$ – стоимость проживания одного человека в гостинице, руб./сут.;
 $С$ – суточные, руб.;
дн. – количество дней командировки;
 $Кчел$ – число обучаемых, чел.;

Принимаем:

$B = 15000$ руб. до г. Москва туда/обратно;

$Г = 4000$ руб.;

$С = 500$ руб.;

Дн = 3 дня;

$Кчел = 1$.

Получаем:

$C_{км} = 15000 + (4000 + 500) * 3 * 1 = 28500$ руб.

3 обуч. 1 этап = $15000 + 28500 = 43500$ руб.;

3 обуч. 2 этап = 15000 руб.

3 обуч. 4 этап = 10000 руб.

Рассчитанные данные заносим в общую таблицу 29 и представляем на диаграмме (рисунок 12).

Таблица 29 – Расчет общих затрат по этапам разработки СМК для АО «Полюс Логистика»

Затраты	1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	Всего
1. Заработная плата, руб.	63745	186018	283636	110982	644382
2. Страховые взносы, руб.	20526	59898	91331	35736	207491
3. Материальные затраты, руб.	3492	4482	5448	3762	17184
4. Амортизационные отчисления, руб.	2330	7017	11591	3608	24545
5. Прочие расходы, руб.	1802	5148	7840	3082	17872
6. Затраты на обучение, руб.	43500	15000	-	10000	68500
Итого	135395	277563	399846	167170	979974

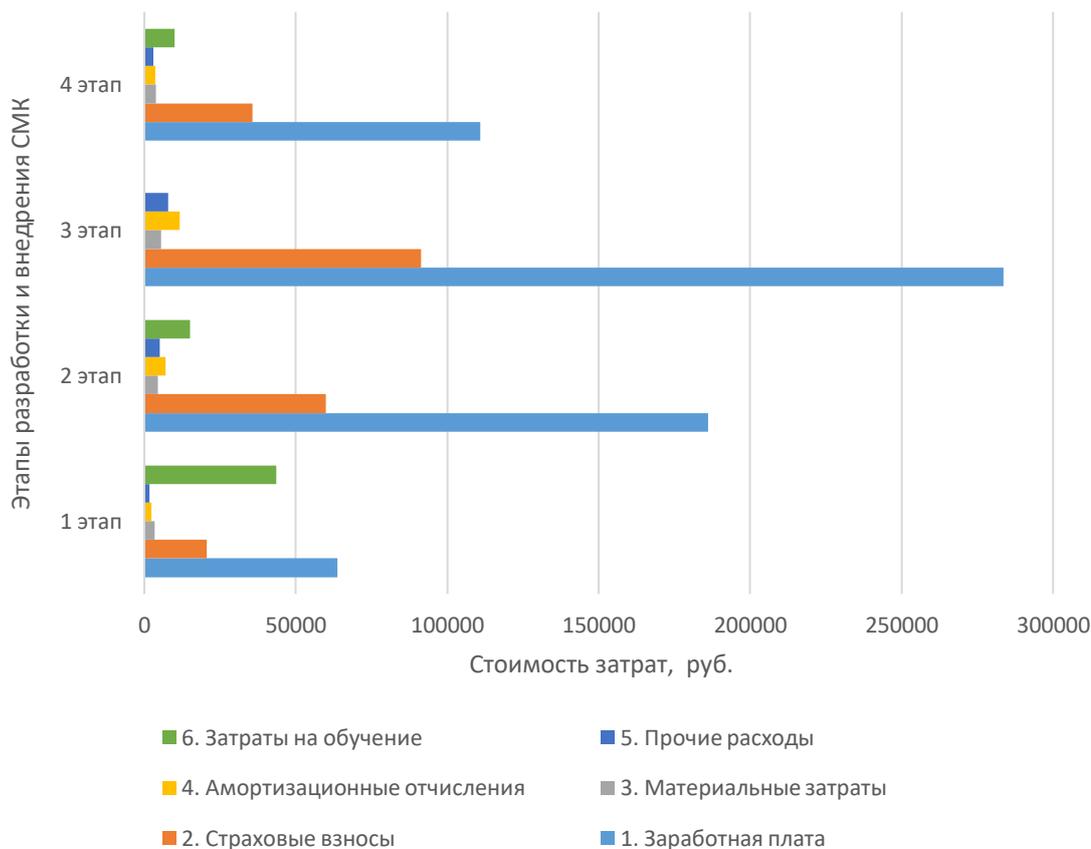


Рисунок 12. Соотношение затрат по этапам разработки СМК для АО «Полюс Логистика»

Таким образом, затраты на создание СМК прямо пропорциональны трудозатратам, и составляют по этапам: 135395 руб., 277563 рубля, 399846 руб. и 167170 руб. соответственно. Общие затраты составили 979974 рубля. В соответствии с тем, что разработка СМК, это прежде всего интеллектуальный труд наибольшую долю в структуре затрат занимает статья расходов на заработную плату и налогов (87 %) наименьшая доля расходов приходится на материальные расходы (1,7 %). Для создания СМК в целом потребуется 864 часа.

Улучшение качества, как правило, автоматически приводит к повышению производительности. Соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 означает не только поднятие организации на новый, более качественный уровень, организации прозрачности и оптимизации всех процессов управления, но и значительное улучшение качества оказываемых услуг, повышение результативности и эффективности деятельности организации. Таким образом, для успешной деятельности организации необходимо придерживаться основных принципов управления качеством, внедряя СМК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе представлена методика и реализация изучения и создания СМК на АО «Полюс Логистика», дана характеристика и экономический анализ организации, описан процесс исследования качества и оценки конкурентоспособности.

АО «Полюс Логистика» является лидером среди организаций в логистической отрасли. Организация постоянно повышает результативность СМК посредством Целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий и анализа СМК.

СМК, в свою очередь, становятся все более необходимыми для организаций, стремящихся стать конкурентоспособными. Сертификация СМК позволит заказчикам быть уверенными в том, что их груз будет доставлен без повреждений, в нужное время и место. Организация, взяв за основу стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015, должна установить механизм постоянного улучшения и решать возникающие проблемы систематически, основываясь на постоянном мониторинге ситуации.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 является инструментом управления организацией и построен на рациональных принципах, которые улучшают деятельность организации и снижают риски. В работе проанализированы требования к СМК, приведены статистические данные по количеству предприятий, внедряемых СМК. Также проведено исследование конкурентного положения АО «Полюс Логистика» на рынке города Красноярск, проведен анализ факторов данной конкуренции. Несмотря на хорошую конкурентную позицию организации, существуют заделы увеличения ее конкурентоспособности. Отсюда необходимо, для повышения конкурентоспособности, внедрение следующих инноваций:

- необходимость рассмотрения новых методов грузоперевозки;
- разработка стратегии развития производственной системы;
- профессиональная подготовка и система стимулирования персонала;
- увеличить площадь складских помещений.

Проведенный анализ экономического и финансового положения АО «Полюс Логистика» показал, что в исследуемый период, организацию можно охарактеризовать устойчиво, стабильно. В АО «Полюс Логистика» функционирует эффективная организационная структура во главе с генеральным директором. Управлением качеством оказываемых услуг в АО «Полюс Логистика» занимается директор по качеству, в подчинении которого находятся отделы качества в трех филиалах.

В работе была изучена деятельность организации, разработана организационная структура и матрица ответственности и полномочий для распределения разных управленческих задач между подразделениями. Проведен анализ логистической отрасли и приведены статистические данные по грузоперевозкам в России. Также, были разработаны цели в области качества, которые необходимы не только для улучшения процессов, но для

сотрудников, которые почувствуют моральное удовлетворение от работы, когда поставленные цели будут достигнуты, соответственно, и их собственные возможности возрастут. Применено риск – ориентированное мышление в СМК Организации.

Нами был написан регламент процесса «комплексное оказание услуги». Также, нами рекомендовано разработать регламенты для всех «внутренних» процессов оказания логистической услуги, в соответствии со схемой процессов, которая была представлена нами в четвертой главе настоящей работы. Для того, чтобы увидеть слабые стороны организации в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015, нами была проведена самооценка АО «Полюс Логистика», которая показала что организации необходимо улучшить, что, наоборот, контролировать и поддерживать. Для контроля деятельности организации, нами были предложены методы контроля и оценки показателей качества логистической услуги. Также, нами был разработан план внедрения СМК, который занимает 16,5 недель, рассчитаны затраты на оплату труда по разработке СМК. Общие затраты составили 979974 рубля, при этом , наибольшую долю в структуре затрат занимает статья расходов на заработную плату и налогов (87 %), а наименьшая доля расходов приходится на материальные расходы (1,7 %).

В работе нами было выявлено, что оценка удовлетворенности потребителей 8 из 10. Чтобы улучшить работу организации, в работе мы применили средства и методы управления качеством, такие как: SWOT – анализ, матричная диаграмма, диаграмма Парето, граф – связей. Что позволило измерить количество несоответствий в процессе, и определить способы, которые помогут их устранить, а значит, выйти на более высокий уровень качества предоставления услуг.

По окончанию исследования можно сделать вывод: разработка и внедрение СМК в АО «Полюс Логистика» позволит повысить удовлетворенность потребителя, и, соответственно, обеспечить организации конкурентоспособность с помощью управления, которое должно предполагать сосредоточение всего внимания и ресурсов на наиболее приоритетных направлениях управления качеством логистической услуги.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Логистика и управление = Logistics and management / Под ред. Дж. Ферна и Ли Спаркса. — 2 – е. — Новосибирск: Сибирское университетское изд – во, 2007. — С. 263. — ISBN 5 – 379 – 00303 – 6.
2. Александров О. А.. Логистика. Учебное пособие / О.А. Александров. — М.: ИНФРА – М, 2015. — 224 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.glavsert.ru/articles/976 /](http://www.glavsert.ru/articles/976/), свободный, Загл. с экрана. – яз. рус. (Дата обращения 03.05.2020).
4. Формирование системы менеджмента качества на логистическом предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://lektsii.org/16 – 79986.html](https://lektsii.org/16-79986.html) (Дата обращения: 26.05.2019).
5. Министерство экономики и регионального развития Красноярского края: официальный сайт. — Красноярск, 2020. — URL: http://econ.krskstate.ru/ser_kray/prognoz/pserkr/0/id/39106. (Дата обращения 03.05.2020). — Текст : электронный.
6. Совет Безопасности Российской Федерации. Экономическая безопасность. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года : официальный сайт. — Москва. — URL: <http://www.scrf.gov.ru/security/economic/document123/>. (Дата обращения 03.12.2020). — Текст : электронный.
7. Совет Безопасности Российской Федерации. Экономическая безопасность. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года : официальный сайт. — Москва. — URL: <http://www.scrf.gov.ru/security/economic/document123/>. (Дата обращения 03.12.2020). — Текст : электронный.
8. Евразийский экономический союз в цифрах: краткий статистический сборник; Евразийская экономическая комиссия. — Москва: 2019. — 199 с.
9. Акционерное Общество «Полюс Логистика» : официальный сайт. — Москва. — URL: <http://polyusgold.com/informatsiya-o-kompanii/predpriyatiya-gruppu/zao-polyus-logistika/>. (Дата обращения 03.05.2020). — Текст : электронный.
10. Публичное Акционерное Общество «Полюс Золото»: официальный сайт. — Москва, 2020. — URL: <http://polyus.com/ru/>. (Дата обращения 03.05.2020). — Текст : электронный.
11. ОК 029 – 2014 (КДЕС Ред. 2). «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» [Электронный ресурс]. — Введ. 2014 – 01 – 01 федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. — Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/.
12. Транспортная Компания «РАТЭК»: официальный сайт. — Красноярск, 2020. — URL: (Дата обращения 03.05.2020). — Текст : электронный.

13. Транспортная Компания «ПЭК»: официальный сайт. – Красноярск, 2020. – URL: <https://pecom.ru/business/documents/>. (Дата обращения 03.05.2020). – Текст : электронный.
14. Транспортная Компания «Деловые линии»: официальный сайт. – Красноярск, 2020. – URL: <https://krasnoyarsk.dellin.ru/>. (Дата обращения 03.05.2020). – Текст : электронный.
15. Транспортная Компания «ЖелдорЭкспедиция»: официальный сайт. – Красноярск, 2020. – URL: <https://www.jde.ru/branch/krasnojarsk/>. (Дата обращения 03.05.2020). – Текст : электронный.
16. Дадонов В.А. Вопросы развития интегрированных систем менеджмента на российских промышленных предприятиях : Научно-техническое издание «Инженерный журнал: наука и инновации». ISSN 2308-6033. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2013. Выпуск №3
17. Сундарон Э. М. Система менеджмента качества: Учебное пособие. Ч. 1. Улан – Удэ: Изд – во ВСГТУ, 2007. 180 с.
18. Ежегодный обзор о сертификации в мире – ISO Survey 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://intercert.com.ua/news/news – of – standartization/646 – ezhegodniy – obzor – iso – about – certification – in – world – iso – survey – 2018> (Дата обращения: 13.05.2020).
19. Белобрагин В. Эффективность в мире СМК / В. Белобрагин [Текст] // Стандарты и качество. – 2016. – №12. – С. 25 – 27.
20. Семенова Е. И., Коротнев В. Д., Пошатаев А. В. Управление качеством: Учебник для вузов. М.: КолосС, 2014. 184 с.
21. Управление качеством: учебное пособие / Н.А. Гаврикова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 77 с.
22. Володина, Н.Л. Система менеджмента качества как концепция управления изменениями [Текст] / Н.Л. Володина // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т.10. -№3-1. - С. 108.
23. Системы менеджмента качества. рекомендации по улучшению деятельности : сайт. – г. Москва, 2020. – URL: <https://zakonbase.ru/content/part/375464?print=1>. (Дата обращения 21.05.2020). – Текст : электронный.
24. Проценко О. Д. Логистика // Большая российская энциклопедия : в 30 т. / Предс. науч.-ред. совета Ю. С. Осипов; отв. ред. С. Л. Кравец. Т. 17. — 25. М.: Большая российская энциклопедия, 2010. — С. 734.
25. ГОСТ 8.247-2004 «Государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ). Метроштоки для измерений уровня нефтепродуктов в горизонтальных резервуарах. Методика поверки». [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200038866/>, вход свободный. (Дата обращения 13.05.2020).
26. ГОСТ 8.647-2015 Государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ). Весы вагонные автоматические. Часть 1. Метрологические и технические требования. [Электронный ресурс] / Режим доступа:

<http://docs.cntd.ru/document/1200135535/>, вход свободный. (Дата обращения 13.05.2020).

27. ГОСТ 29329-92 Весы для статического взвешивания. Общие технические требования. [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://docs.cntd.ru/document/1200003839> вход свободный. – яз. рус. (Дата обращения 13.05.2020).

28. ГОСТ 7502-98 Рулетки измерительные металлические. Технические условия. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200004328/>, вход свободный. (Дата обращения 13.05.2020).

29. ГОСТ 8.321-2013 Государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ). Уровнемеры промышленного применения. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200108866/>, вход свободный. (Дата обращения 13.05.2020).

30. Центральное бюро нормативов по труду : официальный сайт. – Москва. - URL: https://cbnt.ru/analytics/normirovanie_truda/. (Дата обращения 15.05.2020). – Текст : электронный.

31. ГОСТ 24297-87 Входной контроль продукции. Основные положения. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200003831/>, вход свободный. (Дата обращения 22.05.2020).

32. ГОСТ Р ЕН 13018-2014 Контроль визуальный. Общие положения. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200003831/> вход свободный. (Дата обращения 22.05.2020).

33. ГОСТ Р 53133.3-2008 Технологии лабораторные клинические. Контроль качества клинических лабораторных исследований. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://meganorm.ru/Index2/1/4293829/4293829239.htm> вход свободный. (Дата обращения 25.05.2020).

34. Энциклопедия по экономике. Виды контроля на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy-ru.info/info/166555/>. (Дата обращения: 26.05.2020).

35. Репин В.В. Должностная инструкция директора по качеству – Текст :электронный // Klubok.net : сайт. – 2018. – 1 февр. – URL: <http://www.klubok.net/article1613.html>. (дата обращения: 09.02.2020).

36. Камышев А.И. Процессный подход // Методы менеджмента качества. Международный ежемесячный профессиональный журнал для менеджеров по качеству. – 2013. – С. 10–16

37. Projectimo. Функции матрицы ответственности в проектном управлении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/matrica-otvestvennosti.html>. (Дата обращения: 26.01.2020).

38. Организация эффективного управления. Регламент процесса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rzbpm.ru/knowledge/reglament-processa-podrobnaya-instrukciya.html>. (Дата обращения: 28.05.2019).

39. Махонченко Ю. Риск-ориентированное мышление по ISO 9001: 2015/ Ю. Махонченко.- Электронный журнал «Системы менеджмента», 2015.
40. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества/ М.М. Кане, А.Г. Схиртладзе, Б.В. Иванов. – Спб: Питер, 2012. – 576 с.
41. Манакова, И.А. Средства и методы управления качеством: курс лекций для студентов направления 221400.62 «Управление качеством» профиля подготовки «Управление качеством в социально-экономических системах» очной и заочной формы обучения / И.А. Савчик. – Красноярск: СибГТУ, 2014 – 203 с.
43. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: ТРТУ, 2013 – 345 с.
44. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 464с.
45. РВ. Метод SWOT анализа в стратегическом управлении : сайт. – Москва, 2017. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>. (Дата обращения 28.03.2020). – Текст : электронный.
46. KPMS. Менеджмент качества. Диаграмма Парето : сайт. – Москва, 2020. – URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Pareto_Chart.htm. (Дата обращения 20.04.2020). – Текст : электронный.
47. Студми. Учебные материалы для студентов. Семь инструментов управления качеством: сайт. – Москва, 2020. – URL: https://studme.org/186987/menedzhment/sem_instrumentov_upravleniya_kachestvo_m. (Дата обращения 20.03.2020). – Текст : электронный.
48. Замиралова Е. В. // Затраты на качество: методические указания к курсовой работе для студентов по направлению подготовки 221400.62 «Управление качеством». профиля подготовки «Управление качеством в социально-экономических системах» очной и заочной формы обучения – 2011. – С.13 – 19.
49. Российская Федерация. Законы. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования: фе – дер.закон: принят Гос. Думой 17 июля 2009 г.: одобр. Советом Федерации 18 июля 2009 г. – Российская газ. – 2009. – 28 июля.
50. Центр профессионального образования «ПРОФЦЕНТР» : официальный сайт. – Москва, 2020. – URL:<http://prodpo.ru/>. (Дата обращения 20.02.2020). – Текст : электронный.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

Результаты самооценки СМК АО «Полюс Логистика» по пунктам стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015

Пункт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015	Оценка (0 – 5) баллы	Рекомендации по улучшению
П.4.1 Понимание организации и ее среды	2	Изучить внешнюю среду и конкурентов, провести анализ целевой аудитории
П.4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	2	Организация должна определить: заинтересованные стороны, имеющие отношение к СМК
П.4.3 Определение области применения системы менеджмента качества	4	Необходимо определить границы СМК
П.4.4 Система менеджмента качества и ее процессы	2	Определить: входы и выходы процессов, взаимодействие этих процессов и применять методы их оценки. Разработать и применять документированную информацию для функционирования процессов.
П.5.1 Лидерство и приверженность	5	Руководитель и все высшее звено. А также руководители структурных подразделений должны принять ответственность за СМК
П.5.2 Политика	4	Руководство должно разработать Политику в области качества
П.5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации	3	Высшее руководство должно распределять роли и полномочия организации за процессы СМК (матрица ответственности)
П. 6.1 Действия в отношении рисков и возможностей	2	Мероприятия в организации должны быть спланированы путём исследования рисков и возможностей
П.6.2 Цели в области качества и планирование их достижения	4	Необходимо разработать конкретные цели в области качества и иметь план выполнения задач в области качества
П.6.3 Планирование изменений	5	Организации нужно вводить на плановой основе изменения в СМК при необходимости ее улучшения
П.7.1 Ресурсы	5	Улучшить систему повышения квалификации сотрудников

Продолжение Приложения А

Пункт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015	Оценка (0 – 5) баллы	Рекомендации по улучшению
П.7.2 Компетентность	4	Руководству организации следует пересмотреть функциональные обязанности сотрудников и вести учет образования сотрудников
П.7.3 Осведомленность	3	Организации необходимо проводить собрания, где обсуждаются проблемы или доводит до работников информация
П.7.4 Обмен информацией	5	В организации необходимо установить должностные лица, которые отвечают за предоставление информации
П.7.5 Документированная информация	2	Организация должна иметь документированную информацию по СМК: Политика в области качества, регламент процессов
П.8.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг	4	Организация должна определять планы относительно того уровня соответствия услуг, которое поставлено
П.8.2 Требования к продукции и услугам	5	Рекомендуется ввести базу договоров с заказчиком
П.8.3 Проектирование и разработка продукции и услуг	4	Рекомендуется разработать регламент процесса по проектированию новых логистических услуг
П.8.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками	3	Организация должна собирать и сохранять информацию о внешних поставщиках
П.8.5 Производство продукции и предоставление услуг	3	Организация должна заботиться о собственности потребителей или внешних поставщиков, сохранять и защищать собственность потребителя или внешнего поставщика. Если собственность потребителя или внешнего поставщика утеряна, то организация должна уведомить о произошедшем. Организация должна использовать подходящие способы для идентификации выходов.
П.8.6 Выпуск продукции и услуг	5	Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию о предоставлении услуг (Свидетельства, демонстрирующие критерии приёмки); Данные результаты анализируются и обсуждаются на собраниях и совещаниях

Продолжение Приложения А

Пункт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015	Оценка (0 – 5) баллы	Рекомендации по улучшению
П.8.7 Управление несоответствующими результатами процессов	4	Организация должна проводить оценку предоставлению услуг и в случае возникновения результатов, несоответствующим требованиям. Составить акты несоответствий и провести корректировку мероприятий
П.9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка	4	Организация должна анализировать качество предоставления услуг с помощью анкетирования и отзывов, по результатам анализа которых принимать необходимые действия
П.9.2 Внутренний аудит	3	Организация должна разработать и внедрить процедуру проведения внутреннего аудита
П.9.3 Анализ со стороны руководства	3	Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию как свидетельство результатов анализов со стороны руководства по всем процессам СМК
П.10.1 Улучшение. Общие положения	2	Организация должна улучшать услуги в целях выполнения требований. Проводить коррекцию, предотвращения или снижения влияние нежелательных воздействий.
П.10.2 Несоответствия и корректирующие действия	4	Организация должна стараться отвечать на все претензии заказчика и исправлять все недочеты, включая составление плана корректирующих мероприятий
П.10.3 Постоянное улучшение	4	Организация должна рассматривать результаты анализа и оценки, выходные данные со стороны руководства, чтобы определить, имеются ли потребности или возможности, по постоянному улучшению

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

Этапы разработки и внедрения СМК на АО «Полюс Логистика»

Этапы и мероприятия	Получаемые результаты	Ответственный	Участники процесса	Трудо – затраты, ч
Этап 1 – Подготовительный				
1.1 Принятие решения директором предприятия о разработке СМК	Приказ о принятии решения о создании СМК	Генеральный директор	Генеральный директор	2
			Делопроизводитель	3
1.2 Назначение ответственного лица – директора по качеству, определение направлений деятельности по СМК	Приказ руководителя о назначении директора по качеству, с определением основных направлений деятельности по СМК	Начальник отдела кадров	Начальник отдела кадров	5
			Начальник ОТИЗ	5
			Делопроизводитель	3
1.3 Обучение по СМК директора по качеству и инженеров по качеству отделов	Документы о повышении квалификации	Начальник отдела кадров	Начальник отдела кадров	3
			Директор по качеству	16
1.4 Анализ существующей СМК предприятия на соответствии требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015	Отчет об анализе СМК	Директор по качеству	Директор по качеству	16
1.5 Анализ требований, предъявляемых к СМК, и определение организационно - методических подходов к формированию СМК	План по созданию СМК, протокол заседания по СМК	Директор по качеству	Директор по качеству	16

Продолжение Приложения Б

Этапы и мероприятия	Получаемые результаты	Ответственный	Участники процесса	Трудовые затраты, ч
1.6 Определение состава рабочей группы по созданию СМК, включая владельцев основных процессов	Приказ о составе рабочей группы	Директор по качеству	Директор по качеству	5
			Начальник ОТИЗ	5
			Делопроизводитель	3
Итого				82
Этап 2 – Проектирование СМК				
2.1 Анализ существующей документации предприятия, определение необходимости разработки новой документации, определение объёма излишней документации, определение объёма документации для доработки. Определение требований к документации СМК, включая ее состав.	Отчет об анализе документации, структура документации СМК	Директор по качеству	Директор по качеству	10
			Начальник отдела качества	40
2.2 Разработка сети процессов СМК (параллельно с пп.2.3)	Сеть процессов СМК	Директор по качеству	Директор по качеству	10
			Начальник отдела качества	10
			Директора по направлениям	10
2.3 Анализ организационной структуры управления организацией и определение зон ответственности в области качества	Скорректированная организационная структура	Директор по качеству	Директор по качеству	10
			Директор по персоналу	4
			Начальник отдела кадров	4
			Начальник ОТИЗ	4

Продолжение Приложения Б

Этапы и мероприятия	Получаемые результаты	Ответственный	Участники процесса	Трудозатраты, ч
2.4 Разработка матрицы ответственности за процессы СМК:	Матрица ответственности	Директор по качеству	Директор по качеству	16
– Анализ организационной структуры предприятия и сети процессов.			Директор по персоналу	5
– Разработка матрицы ответственности			Начальник отдела кадров	4
– Утверждение руководством			Начальник ОТИЗ	16
– Доведение до персонала			Делопроизводитель	4
2.5 Определение области распространения СМК	Организационная структура с обозначением структурных подразделений, не входящих в область применения СМК	Директор по качеству	Директор по качеству	10
2.6 Определение заинтересованных сторон, их требований и ответственных за взаимодействие заинтересованными сторонами	Перечень заинтересованных сторон с требованиями и ответственными за взаимодействие	Директор по качеству	Директор по качеству	8

Продолжение Приложения Б

Этапы и мероприятия	Получаемые результаты	Ответственный	Участники процесса	Трудозатраты, ч
2.7 Анализ деятельности предприятия и рынка – разработка Политики и основных направлений в области качества, доведение до персонала	Политика в области качества	Генеральный Директор	Исполнительный директор	8
			Директор по качеству	20
			Директор по персоналу	8
			Делопроизводитель	5
2.8 Разработка целей процессов и планов по их достижению предприятия в области качества	Цели в области качества, планы работ подразделений	Директор по качеству	Директор по качеству	25
2.9 Определение рисков, которые могут возникать в процессах, выявление наиболее критических рисков	Реестр рисков	Директор по качеству	Директор по качеству	16
Итого				247
Этап 3 – Документирование процессов СМК				
3.1 Документирование процессов СМК: описание процессов выполнения работ; сбор документов и записей; упорядочение деятельности			Директор по качеству	24

Продолжение Приложения Б

Этапы и мероприятия	Получаемые результаты	Ответственный	Участники процесса	Трудозатраты, ч
3.2 Разработка карты процесса «Проверка целостности упаковки и сырья»	Карта процесса	Директор по качеству	Начальник отдела контроля качества	24
			Директор по организации складской инфраструктуры	24
3.3. Разработка карты процесса «Хранение на складе Лесосибирск»	Карта процесса	Директор по качеству	Начальник отдела качества	24
			Директор по организации складской инфраструктуры	24
3.4 Разработка карты процесса «Погрузка в авто»	Карта процесса	Директор по качеству	Начальник отдела качества	24
			Директор по логистике	24
3.5 Разработка карты процесса «Перевозка»	Карта процесса	Директор по качеству	Начальник отдела качества	24
			Директор по логистике	24
3.6 Разработка карты процесса «Разгрузка»	Карта процесса	Директор по качеству	Начальник отдела качества	24
			Директор по логистике	24
3.7 Разработка карты процесса «Хранение на складе Еруда»	Карта процесса	Директор по качеству	Начальник отдела качества	24
			Директор по организации складской инфраструктуры	24

Окончание Приложения Б

Этапы и мероприятия	Получаемые результаты	Ответственный	Участники процесса	Трудозатраты, ч
3.8 Разработка карты процесса «Доставка потребителю»	Карта процесса	Директор по качеству	Начальник отдела качества	24
			Директор по логистике	24
3.9 Согласование и утверждение разработанных карт процессов	Согласованные карты процесса	Директор по качеству	Директор по качеству	8
			Директора по направлениям	16
Итого				408
Этап 4 – Внедрение СМК				
4.1 Издание приказа о проведении внутреннего аудита, определение состава аудиторской группы	Приказ о проведении внутреннего аудита	Директор по качеству	Директор по качеству	5
			Делопроизводитель	3
4.2 Составление программы внутреннего аудита, планов для проверки подразделений/ процессов	Программа и планы внутреннего аудита	Руководитель аудиторской группы	Зам. ген. директора по безопасности	16
4.3 Проведение внутреннего аудита подразделений/процессов	Отчет по внутреннему аудиту	Руководитель аудиторской группы	Зам. ген. директора по безопасности	40
			Директор по качеству	10
4.4 Составление плана корректирующих мероприятий, исправление выявленных несоответствий и их причин	План корректирующих мероприятий с отметками о выполнении	Директора по направлениям/ владельцев процессов	Директор по качеству	10
			Директора по направлениям	30
4.5 Подведение итогов по результатам внутреннего аудита СМК, разработка предложений по дальнейшему развитию СМК	Отчет о результативности СМК	Директор по качеству	Директор по качеству	10
			Делопроизводитель	3
Итого				127

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

Регламент процесса «Оказание комплексной логистической услуги»



УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АО «Полюс Логистика»

_____ С. П. Шошкин

«_____» _____ 20__ г.

РЕГЛАМЕНТ ПРОЦЕССА
Оказание комплексной логистической услуги

Владелец процесса –
Директор по логистике

_____ Е. В. Панин

«_____» _____ 20__ г.

г. Красноярск

Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Общее описание процесса.....	3
3. Результаты процесса и их потребители.....	5
4. Входы процесса и их поставщики.....	5
5. Графическая схема процесса.....	6
6. Описание операций процесса.....	8
7. Цели и показатели процесса.....	10
8. Управление документами процесса.....	11

1. Общие положения

1.1. Настоящий документ является регламентом выполнения процесса «Оказание комплексной логистической услуги» и разработан в целях:

- формирования единых правил и требований к выполнению процесса;
- установления ответственности за результат процесса;
- унификации и стандартизации документооборота.

1.2. Настоящий Регламент устанавливает порядок приемки, хранения, перемещения и доставки товарно-материальных ценностей (далее – ТМЦ) Клиенту (Заказчику).

1.3. Регламент разработан для повышения надежности доставки, улучшения уровня сервиса, оказываемого Заказчикам, оптимизации транспортных процессов и снижения затрат компании.

1.4. Требования настоящего регламента должны знать и соблюдать:

Должность/роль	Подразделение
Директор по логистике	Руководство
Директор по организации складской инфраструктуры	Руководство
Начальник складского хозяйства	Складское хозяйство
Заведующий складом	Складское хозяйство
Приемосдатчик	Складское хозяйство
Кладовщик	Складское хозяйство
Начальник отдела	Речной флот
Специалист ПЛЮ	Производственно-логистический отдел
Водитель – экспедитор	Автоколонны 1 – 3

2. Общее описание процесса

2.1. Цель процесса: доставить ТМЦ без повреждений с минимальными затратами в должном количестве и в оговоренное время Заказчику.

Результат процесса – ТМЦ и ТСД переданные Заказчику в соответствии с установленными требованиями.

2.2. Владелец процесса – директор по логистике.

2.3. Входы, выходы, ресурсы и основные документы представлены на рисунке 1.

Для определения процессов, необходимых для построения системы менеджмента качества, их применение в рамках организации, а также определение требуемых входов и выходов нами была составлена модель процесса оказания комплексной логистической услуги (рисунок 1)

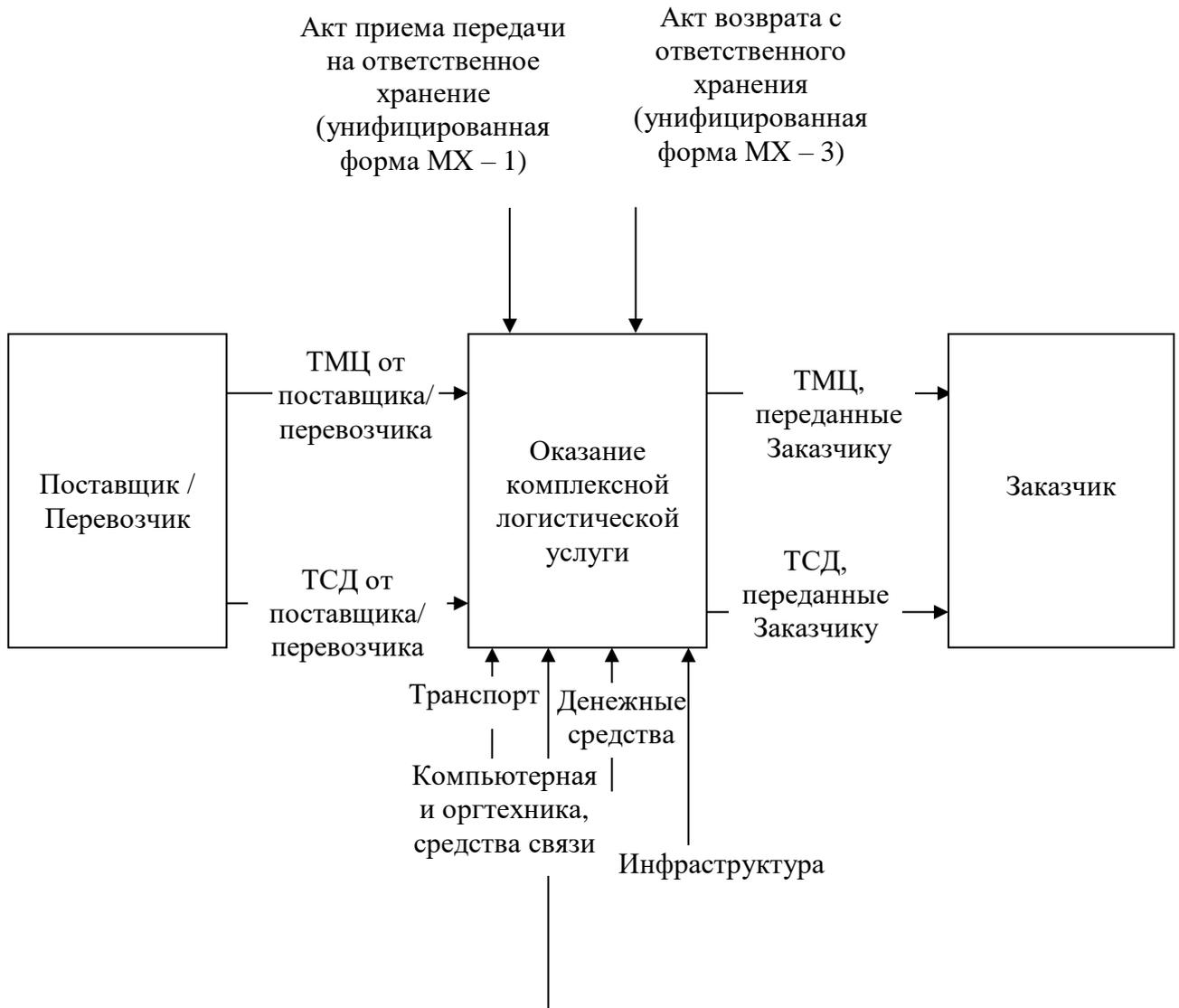


Рисунок 1 – Модель процесса «Оказание комплексной логистической услуги»

Далее приведена более детальная информация о проведении процесса оказания услуги, включающая сопроводительные документы, «входы» и «выходы» процесса и ответственные лица.

3. Входы процесса и их поставщики

Таблица 1 – Результаты процесса

Результат (выход) процесса	Потребитель		Требования потребителя к результату процесса
	Процесс	Подразделение	
ТМЦ, принято от поставщика/перевозчика	Приемка ТМЦ	Складское хозяйство	ТМЦ, надлежащего качество в указанном количестве
ТСД, принято от поставщика/перевозчика	Получение ТСД	Складское хозяйство	ТСД, правильно оформленная

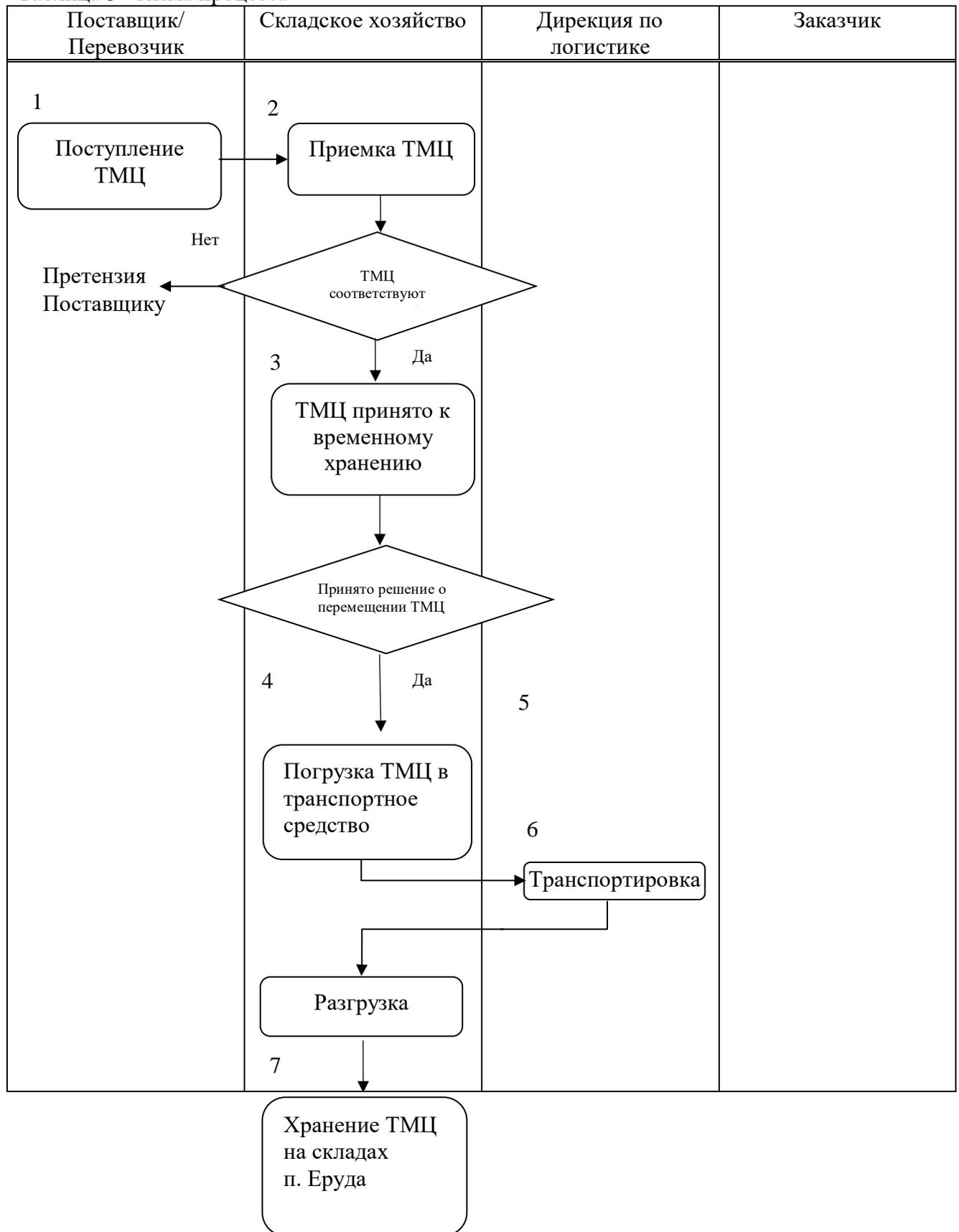
4. Результаты (выходы) процесса и их потребители

Таблица 2 – «Входы» процесса

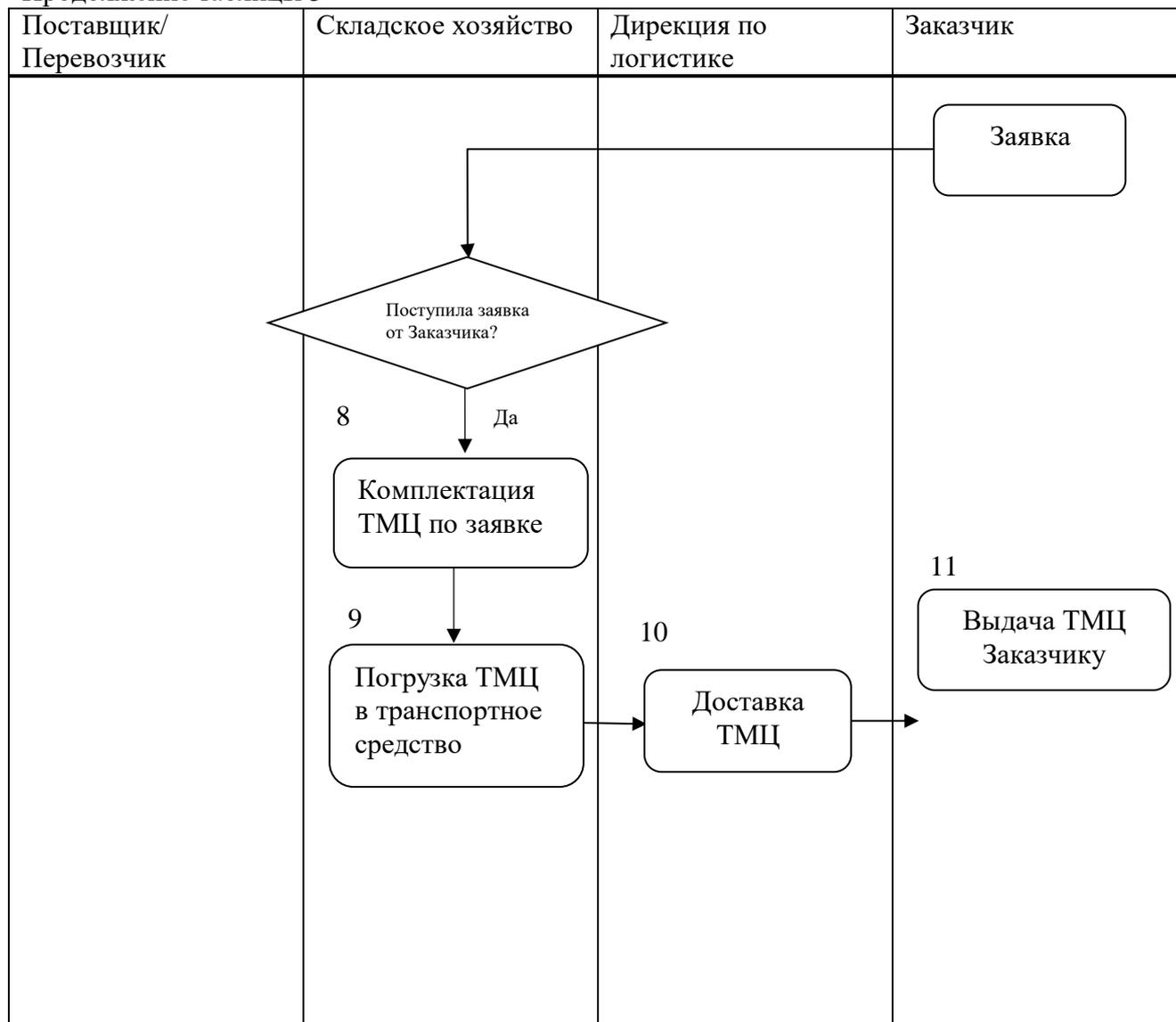
Вход процесса	Поставщик		Требования к входам со стороны владельца процесса
	Процесс	Подразделение и/или должностное лицо	
ТМЦ переданные Заказчику	Транспортировка ТМЦ	Дирекция по логистике	Соблюдение норм перевозки и крепления груза
ТСД переданные Заказчику	Выдача ТСД	Складское хозяйство	ТСД, в наличии в запрашиваемом количестве и соответствующего оформления

5. Графическая схема процесса

Таблица 3- Схема процесса



Продолжение таблицы 3



6. Описание операций процесса

Таблица 4 – Операции процесса

Исполнитель	Вход материальный	Входящие документы	Содержание деятельности	Выход материальный	Исходящие документы	Требования к срокам
Складское хозяйство	ТМЦ поступили от Поставщика	Товаросоп – роводитель – ная документация (ТСД)	Приемка груза от перевозчика: Осмотр на предмет целостности ЗПУ, исправности пломб, оттиски на них, состояния вагона и/или контейнера	ТМЦ приняты	ТСД	в момент приемки
Складское хозяйство	ТМЦ поступили от Поставщика	ТТН, ТОРГ – 12	Проверка массы, количества, состояния и номенклатуры поступивших ТМЦ на предмет соответствия данным, указанным в ТСД. Сортировка по видам ТМЦ. Подписание ТСД от имени Заказчика.	Приемка ТМЦ	Приходный ордер (штамп ПО в ТОРГ – 12), МХ – 1	в момент приемки
Складское хозяйство	ТМЦ, принятые к хранению	Приходный ордер (штамп ПО в ТОРГ – 12), МХ – 1	Размещение ТМЦ на временное хранение	–	–	в момент приемки
Складское хозяйство	–	–	Погрузка ТМЦ на транспортное средство на ПП Лесосибирск	–	Накладная на перемещение ТМЦ	–
Дирекция по логистике	–	Путевой лист, ТТН	Перемещение ТМЦ между складами Исполнителя. Определение марки ТС, количества ТС для перемещения.	ТМЦ перемещены	Путевой лист, ТТН	перемещение с учетом производственного плана

Продолжение таблицы 4

Исполнитель	Вход материальный	Входящие документы	Содержание деятельности	Выход материальный	Исходящие документы	Требования к срокам
Разгрузка с ТС	Складское хозяйство	–	Накладная на перемещение ТМЦ	Разгрузка ТМЦ с транспортного средства на п. Еруда (Благодатное)	Премка ТМЦ на склад	при подаче ТС под разгрузку
Хранение ТМЦ	Складское хозяйство	–	–	Хранение, складирование ТМЦ по видам, обеспечение беспрепятственного доступа для осмотра и подсчета.	–	в течение всего периода, до востребования Заказчиком
Комплектация ТМЦ	Складское хозяйство	–	Заявка Заказчика	Комплектация ТМЦ по подразделениям Заказчика в соответствии с заявкой	ТМЦ скомплектованы в соответствии с заявкой	не позднее дня выдачи ТМЦ
Погрузка в ТС	Дирекция по логистике	–	–	Погрузка ТМЦ на транспортное средство	–	в день доставки
Транспортировка	Дирекция по логистике	–	–	Доставка ТМЦ до подразделения Заказчика	–	–
Выдача ТМЦ	Складское хозяйство	–	Акт возврата ТМЦ с ответственно о хранения МХ – 3	Выдача Заказчику ТМЦ с хранения. Составление и подписание акта о возврате ТМЦ по ф. МХ – 3 в 3 – х экз.	ТМЦ выданы Заказчику	–

7. Показатели процесса

Таблица – Показатели процесса

Показатель	Единица измерения	Периодичность измерения	Описание метода сбора и расчета показателя (текстовое или ссылка на документ методике)	Ответственный за измерение / сбор / расчет показателя	Результат контроля (в каком документе и форме храниться)
1. Количество выполненных заявок	Количественные показатели (заявка)	Ежемесячно	Учет заявок ведется ежедневно, по каждой заявке учитывается статус и срок исполнения, по окончании месяца формируется итоговый свод	Группа складской логистики	Результаты оценки учитываются в отчетах
2. Удовлетворенность заказчика сервисом	Качественная оценка от 1 до 10 баллов	Ежемесячно	Субъективный показатель. Формируется методом анкетирования должностных лиц Заказчика.	Директор по организации складской инфраструктуры	произвольного формата. По результатам работы за год
3. Безаварийность	Количество аварий	Ежемесячно	Учитывается количество аварий, произошедших за период. Показатель сравнивается с показателем за предыдущий месяц, а также за аналогичный месяц прошлого года.	Директор по логистике	результаты накопительным итогом входят в состав КПЭ руководящего состава Общества
4. Выполнение заявки в срок	Процентное соотношение заявок выполненных в срок, к общему числу поступивших заявок	Ежемесячно	Учет заявок ведется ежедневно, по каждой заявке учитывается статус и срок исполнения, по окончании месяца формируется итоговый свод.		

8. Управление документами процесса

Таблица 5 – управление документами процесса

№ п/п	Наименование формы документа	Ответственный за ведение документа	Периодичность, сроки или событие вызывающее необходимость заполнения формы	Подписание / согласование / утверждение документа	Место, способ (бумажный/электронный)
1	Товаросопроводительная документация (ТСД)	Кладовщик	Приемка груза от перевозчика	Кладовщик	бумажный
2	Акт приема передачи ТМЦ МХ – 1	Кладовщик	Составляется при приемки ТМЦ на ответственное хранение	Кладовщик	электронный\ бумажный
3	Путевой лист, ТТН	Диспетчер	Составляется на каждое перемещение ТМЦ	Кладовщик, водитель	бумажный
4	Накладная на перемещение ТМЦ	Кладовщик	При перемещении ТМЦ с одного склада на другой	Кладовщик, водитель	бумажный
5	Заявка Заказчика	Заказчик	Заполняется заказчиком обозначает потребность в выдаче ТМЦ	Заказчик	электронный\ бумажный
6	Акт возврата ТМЦ с ответственного хранения МХ – 3	Кладовщик	Выдача Заказчику ТМЦ с хранения.	Кладовщик	электронный\ бумажный

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

Методы контроля и оценки показателей качества логистической услуги

Единичные показатели качества	Метод определения показателя качества	Базовое значение показателя качества	Шкала измерения показателя качества	Периодичность измерения
1	2	3	4	5
1. Критические показатели				
Показатели назначения				
1. Совместимость перевозки сырья разного вида	Экспертный	Свойства сырья сочетаются с свойствами другого сырья	—	При обращении потребителя
2. Среднее время обслуживания клиента в офисе	Регистрационный	10 – 15	—	Ежедневно
3. Этика обслуживания и возможность получения дополнительных услуг	Социальный	Менеджер дает всю необходимую информацию заказчику услуги	–	Ежедневно
4. Санитарно – эпидемиологические и эргономические условия обслуживания потребителя	Экспертный	Условия перевозки груза должны соблюдаться	–	Ежедневно
5. Соответствие цены перевозки реальной стоимости	Экспертный	Стоимость соответствует заявленной цене в прайс – листе	0 – стоимость не соответствует; 1 – стоимость соответствует	При обращении потребителя
6. Разные виды грузоперевозки	Социологический	В компании существует много видов транспорта для перевозки груза	1 – маленький ассортимент; 2 – большой ассортимент	

Продолжение Приложения Г

1	2	3	4	5
6. Разные виды грузоперевозки	Социологический	В компании существует много видов транспорта для перевозки груза	1 – маленький ассортимент; 2 – большой ассортимент	
Показатели безопасности				
7. Соблюдение правил пожарной безопасности в офисе	Экспертный	Наличие плана эвакуации, огнетушителя, пожарной сигнализации	0 – не соблюдаются; 1 – соблюдаются	Не реже одного раза в год
8. Соблюдение правил электробезопасности в офисе	Экспертный	Электропроводка, розетки в исправном состоянии. Мощность подключаемых приборов не превышает допустимую	0 – не соблюдаются; 1 – соблюдаются	Не реже одного раза в год
9. Безопасность транспорта при перевозке груза	Экспертный	Наличие подтверждения соответствия безопасности транспорта	0 – отсутствие подтверждения безопасности; 1 – наличие подтверждения безопасности	При перевозке
10. Безопасность униформы людей, работающих с сырьем	Экспертный	Наличие подтверждения соответствия безопасности спец – одежды	0 – отсутствие подтверждения безопасности; 1 – наличие подтверждения безопасности	При перевозке
11. Безопасность обслуживающего персонала с клиентом	Экспертный	Удостоверение прохождения инструктажей по охране труда (запись в журнале по ТБ)	0 – не соблюдается; 1 – соблюдается	При приеме сотрудника на работу; затем не реже одного раза в полугодие

Продолжение Приложения Г

1	2	3	4	5
12. Безопасность и сохранность груза при перевозке	Экспертный	Условия для безопасной передачи груза соблюдаются	0 – не соблюдаются; 1 – соблюдаются	При перевозке
13. Конфиденциальность персональных данных заказчиков	Экспертный	Наличие электронной клиентской базы с ограниченным доступом, ее резервной копии	0 – не осуществляется; 1 – осуществляется	
Показатели надежности				
14. Сохранность свойств сырья после разгрузки/загрузки и перевозки	Экспертный	Исправная работоспособность в соответствии с условиями перевозки груза	0 – не соответствует; 1 – соответствует	При обращении потребителя
16. Своевременность и точность выполнения заказа по срокам, объемам и номенклатуре	Экспертный	Выполнение заявки согласно намеченной дате, количеству и перечню товаров, указанных в заказе	0 – не выполняется; 1 – выполняется	Ежедневно
17. Своевременность и точность выполнения заказа по условиям договора	Экспертный	Выполнение заказа согласно сроку, объему и перечню товара, указанного в договоре	0 – не выполняется; 1 – выполняется	Ежедневно
Показатели профессионального уровня персонала				
18. Оказание помощи заказчику при выборе услуги	Социологический	Менеджер дает рекомендации	0 – помощь не осуществляется; 1 – помощь осуществляется	Ежедневно
19. Вежливые и верные ответы на вопросы заказчика	Социологический	Менеджер компетентно и вежливо отвечает на вопросы заказчика	0 – ответ не осуществляется; 1 – ответ осуществляется	Ежедневно