**Введение**

В современном бизнесе конкурентоспособность компании зависит от качества менеджмента организации. В России с каждым годом все большее число руководителей видят стабильность своих предприятий в отлаженной системе управления, отвечающей мировым стандартам. Проблема качества менеджмента тем более актуальна в свете планируемого вступления России в ВТО и появления конкуренции со стороны иностранных компаний. Задача руководителей российских компаний и проста и сложна одновременно – "не изобретать велосипед", а постепенно и целенаправленно перенимать более чем полувековой опыт управления у зарубежных компаний, учитывая национальную специфику, а также учиться на примерах отечественных предприятий-лидеров.

До недавнего времени стеклянная тара была едва ли не единственным видом упаковки жидкостей в нашей стране. Теперь для этих целей с успехом применяются картонные «тетрапаковские» пакеты, пластиковые бутылки, металлические банки. Казалось бы, стекло должно сдать свои позиции и тихонько «отойти» в сторону.

Но не все так однозначно. Производство стеклотары в нашей стране продолжается, и с каждым годом происходит его увеличение. Причин тут, конечно, много, прежде всего то, что стеклянная тара обладает определенными преимуществами по сравнению с другими видами упаковки: она герметична, прозрачна, не взаимодействует с содержимым, дает возможность герметичной укупорки, отличается разнообразием ассортимента и технологичностью.

Цель выполнения курсовой работы – научиться применять современные способы и методы управления качеством по TQM.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие ОАО «Ситалл»

Задачи выполнения курсовой работы:

1. Ознакомится с внедрением процессного подхода на преприятии
2. проанализировать деятельность предприятия ОАО «Ситалл» в области качества;
3. применить методы QFD и FMEA на примере продукции предприятия ОАО «Ситалл»

**1. Процессный подход как эффективный инструмент управления предприятием**

**1.1 Понятие процессного подхода**

Ключевым в понимании процессного подхода является переход от вертикального построения организационной структуры к горизонтальной. Основоположниками процессного подхода можно по праву считать авторов пионерной работы «Реинжениринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» М. Хаммера и Дж. Чампи. Именно они высказали, что изменившиеся условия бизнеса требуют от компаний нового подхода к управлению на базе бизнес-процессов, где в основе успешного функционирования лежит максимальное удовлетворение клиента. [2]

Суть процессного подхода сводится к тому, чтобы доставить клиенту желаемое в кратчайшие сроки, высочайшего качества и по максимально низкой цене. Непрерывный контакт с потребителем позволяет получить информацию о его требованиях, определить его пожелания, которые нужно удовлетворить или превзойти. Совершенствуя внутренние процессы, компания может понизить сроки и цену, повысив качество изделий, устраняя лишние операции, избыточный контроль, ненужный документооборот. Таким образом, процессный подход — это новое видение организации работы компании, но в современных условиях оно гораздо больше соответствует естественной организации деятельности и условиям конкурентной среды, чем традиционное функциональное представление о компании.

На рынке товаров и услуг существует много разных предложений по повышению эффективности системы управления. Анализируя запросы руководителей и собственников бизнеса, мы понимаем, что имеет место смешение понятий. В частности, «процессный подход» рассматривается как самостоятельный способ повышения эффективности бизнеса, не имеющий отношения к системе менеджмента качества.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Планирование. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей функция планирования отвечает на три следующие основные вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?

2. Куда хотим двигаться?

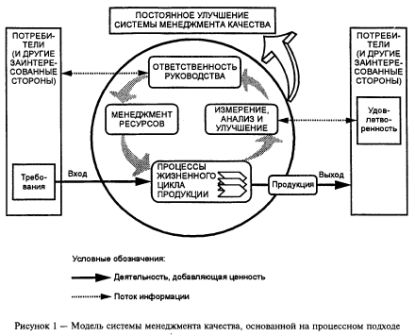
3. Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Организация. Организовывать - значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль. Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.[5]

Прежде всего, необходимо дать краткое описание проблем внедрения процессного подхода. Для некоторых руководителей и сотрудников компаний его методы кажутся простыми и прозрачными, давно изученными, типовыми и легко применимыми. Встречаются специалисты, которые с удовольствием проповедуют идеологию процессного подхода с различных трибун. Содержание девяноста пяти процентов подобных выступлений можно предсказать заранее — следуя «классическим» канонам. Однако на практике все обстоит гораздо сложнее. При попытке реализовать на реальном предприятии красивые и логичные построения теоретиков процессного подхода управленцы-практики сталкиваются с большим количеством проблем, решать которые приходится им самим. Для внедрения важны реально действующие методы, увязанные в систему, а не набор абстрактных взглядов.



**1.2 Проблема внедрения процессного подхода**

На основе практического опыта можно сформулировать следующие проблемы внедрения процессного похода:

1)непонимание менеджментом необходимости внедрения процессного подхода как идеологии;

2)неготовность к серьезным изменениям в структуре управления компанией (и в организационной структуре);

3)построение системы процессов, неадекватной реальному бизнесу компании;

4)ошибки при создании системы показателей, увязке процессов и показателей;

отсутствие необходимого терпения, желания и ресурсов, необходимых для реальной оптимизации процессов;

неумение организовать управление процессами;

неспособность создать систему постоянного улучшения процессов (т. е. внедрить цикл PDCA);

неудачные попытки неформально внедрить систему менеджмента качества (СМК). [3]

**1.3 Внедрение процессного подхода на ОАО «Ситалл»**

Основными ценностями ОАО «Ситалл» являются:

- доверие потребителей и партнеров — как высший имидж предприятия;

- единая команда сотрудников, повышающая знания, квалификацию, непрерывно совершенствующая профессиональное мастерство;

Основные задачи ОАО «Ситалл»:

- изготовление и поставка потребителю продукции самого высокого качества в сроки, предусмотренные контрактом;

- стабильность и постоянный экономический рост;

- применение процессного в управлении предприятием;

- разработка и реализация программ по снижению непроизводственных потерь;

- работа с поставщиками материалов и комплектующих изделий, с целью повышения качества;

- обеспечение гарантийных обязательств выпускаемой продукции;

- постоянное управление качеством, с целью удовлетворения требований потребителя.

Цель политики ОАО «Ситалл»: выпуск конкурентоспособной продукции и укрепление доверия потребителя.

Основной целью деятельности предприятия является максимальное удовлетворение требований потребителей в высококачественной продукции, не только благодаря приобретению нового прогрессивного оборудования, внедрение более совершенных технологий производства, но и за счет внедрения процессного подхода (т.е. реорганизацию существующих процессов).

Но повсеместное внедрение процессного подхода пока невозможно. Так как ОАО «Ситалл» имеет множество филиалов и не каждое руководство понимает необходимость внедрение данного подхода. В действительности документы по процессам в филиалах почти не используются. Владельцы процессов последними практически не управляют, так как большую часть времени уделяют «традиционным» задачам менеджмента новым (технологиям и внутренней политике). Большинство специалистов компании считает, что процессный подход они уже прошли и учиться им больше не нужно. Они категорически отрицают необходимость изменения заведомо неработающих механизмов уже существующего в организации «процессного подхода».[1]

**2. Характеристика ОАО «Ситалл»**

**2.1 Организационно-правовая структура предприятия ОАО «Ситалл»**

### Полное фирменное наименование:

Открытое Акционерное Общество "Ситалл"

Open Joint Stock Company «SITALL"

Сокращенное наименование: ОАО "Ситалл"

### Место нахождения: Смоленская область, г. Рославль, ул. Орджоникидзе, д.14.

Адрес электронной почты: sitall@sci.smolensk.ru

ОАО "Ситалл" в своем развитии прошло все этапы становления от рядового стеклотарного завода до одного из лидеров российского рынка производителей стеклянной тары.

Стекольный завод в г. Рославле Смоленской области был основан в 1936 году. Во время Великой Отечественной войны завод был полностью разрушен, но после войны восстановлен и уже в 1950 году выпускает около 35 млн. бутылок в год.

В 1960 - 1985 годы предприятие работало стабильно, ежегодный выпуск продукции достиг 70 млн. шт. бутылок. 2 июля 1992 года Рославльский стекольный завод преобразуется в ОАО "Ситалл" и становится первым приватизированным предприятием в Смоленской области.В 1995-1996 г.г. 30% акций ОАО "Ситалл" приобрел Европейский Банк Реконструкции и Развития. С этого момента предприятие развивается динамично и поступательно.

Этапы в развитии ОАО "Ситалл".

I этап - в 1996 - 1998 г.г. заменено все устаревшее стеклоформующее оборудование на более современное производства Бельгии, что позволило увеличить выпуск продукции в 1998 году до 170 млн. стеклобутылок в год.

II этап - в 2000-2002 г.г. построен новый цех с мощной стекловаренной печью, оснащенный секционным стеклоформующим оборудованием.

III этап - в 2004 году начало строительства нового стеклотарного цеха. После пуска первой очереди нового цеха в июне 2006 года производительность возросла до 1,3 млн. штук бутылок и парфюмерных флаконов в сутки.

На сегодняшний день ОАО "Ситалл" выпускает тару стеклянную для парфюмерно-косметической продукции в соответствии с нормативными документами.

ОАО "Ситалл" в ноябре 2001 года внедрило и применяет систему менеджмента качества в области производства тары стеклянной парфюмерных жидкостей.

В ноябре 2005 года успешно прошел наблюдательный аудит и расширилась область деятельности производства тары стеклянной для парфюмерно-косметической продукции.

В настоящее время производственные мощности выпускают 440 000 000 единиц условной стеклотары в год.

Предприятие «Ситалл» является открытым акционерным обществом.

Количество участников (акционеров) ОАО

Число акционеров открытого акционерного общества — не ограниченно.

Уставной капитал ОАО

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Минимальный уставной капитал сто тысяч рублей. Уставной капитал может быть внесен как денежными средствами (открытие накопительного счета для оплаты уставного капитала в банке), так и имуществом, имущественными правами, либо иными правами, имеющими денежную оценку. Форма оплаты акций общества при его учреждении определяется договором о создании общества.

Устав общества может содержать ограничения на виды имущества, которым могут быть оплачены акции общества. При внесении не денежного вклада для определения рыночной стоимости требуется оценка, производимая независимым оценщиком и учредители, по соглашению между которым оценивается имущество, вносимое в оплату акций, не могут оценить выше, чем оценил независимый оценщик.

Цели создания ОАО

Открытое акционерное общество, создается, с целью получения прибыли и может заниматься любой не запрещенной законом деятельностью. При этом, для определенных видов деятельности необходимо получение специального разрешения (лицензии). Срок деятельности — не ограничен, если иное не установлено Уставом Общества.

Органы управления ОАО

Высшим органом управления в ОАО является Общее собрание акционеров общества. Исключительная компетенция Общего собрания установлена Законом (ст. 48 ФЗ "Об акционерных обществах"). Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции Законом.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества, (например Генеральный директор) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (например директор и дирекция либо правление). Исполнительные органы общества подотчетны общему собранию участников общества и совету директоров (наблюдательному совету) общества.

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Законом к компетенции общего собрания акционеров. В обществе с числом акционеров — владельцев голосующих акций менее пятидесяти устав общества может предусматривать, что функции совета директоров общества (наблюдательного совета) осуществляет общее собрание акционеров.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества общим собранием акционеров избирается ревизионная комиссия (ревизора) общества. Члены ревизионной комиссии (ревизор) общества не могут одновременно являться членами совета директоров (наблюдательного совета), а также занимать иные должности в органах управления общества. Акции принадлежащие членам совета директоров или лицам, занимающим должности в органах управления, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Аудитор (гражданин или аудиторская организация) общества осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности общества в соответствии с правовыми актами Российской Федерации на основании заключаемого с ним договора. Общее собрание акционеров утверждает аудитора. Размер оплаты его услуг определяется советом директоров (наблюдательным советом) общества.

Ответственность ОАО

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Если несостоятельность (банкротства) общества вызвана действиями (бездействием) его акционеров или других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, то на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Учредительные документы ОАО

Учредительным документом ОАО является Устав.

В Уставе общества должно быть указано:

полное и сокращенное фирменное наименование общества;

сведения о месте нахождения общества;

тип общества (открытое или закрытое);

количество, номинальная стоимость, категории (обыкновенные, привилегированные) акций и типы привилегированных акций, размещаемых обществом;

права акционеров — владельцев акций каждой категории (типа);

сведения о структуре и компетенции органов управления общества и порядок принятия ими решений;

порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров, в том числе перечень вопросов, решение по которым принимается органами управления обществом квалифицированным большинством голосов или единогласно;

сведения о размере уставного капитала общества;

сведения о филиалах и представительствах общества;

сведения о размере дивиденда и (или) стоимость выплачиваемая при ликвидации общества (ликвидационная стоимость) по привилегированным акциям каждого типа;

сведения о порядке конвертации привилегированных ценных бумаг.

Преобразование ОАО

ОАО вправе преобразоваться в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив с соблюдением требований, установленных для этих организационно-правовых форм. Общество по единогласному решению всех акционеров вправе преобразоваться в некоммерческое партнерство.

Права и обязанности акционеров ОАО

Права акционеров — владельцев обыкновенных акций:

участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции в порядке, установленном Законом;

право на получение дивидендов;

в случае ликвидации общества — право на получение части его имущества.

Каждая обыкновенная акция общества предоставляет акционеру её владельцу одинаковый объем прав.

Права акционеров — владельцев привилегированных акций:

право на получение дивидендов;

если предусмотрено уставом общества — право на получение части имущества общества в случае его ликвидации;

если предусмотрено уставом общества право требовать конвертации привилегированных акций в обыкновенные акции или привилегированные акции иных типов;

право участия в общем собрании акционеров с правом голоса при решении вопросов о реорганизации и ликвидации общества.

Акционеры имеют право на доступ к документам общества, к таким как договор о создании, устав, документы, подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе, внутренние документы общества, годовые отчеты и другие в соответствии с п. 1 ст. 89 ФЗ "Об акционерных обществах". К документам бухгалтерского учета и протоколам заседаний коллегиального исполнительного органа имеют право акционеры (акционер) имеющие в совокупности не менее 25 процентов голосующих акций общества.

Акционеры вправе продать свои акции, однако другие акционеры пользуются преимущественным правом приобретения этих акций. Уставом может быть предусмотрено преимущественное право приобретения акций самим обществом.

Порядок распределения прибыли в ОАО

Общество вправе раз в год принимать решение (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям. Общество обязано выплатить объявленные по акциям каждой категории (типа) дивиденды. Дивиденды выплачиваются деньгами, а в случаях, предусмотренных уставом общества, — иным имуществом. Решение о выплате годовых дивидендов, размере годового дивиденда и форме его выплаты по акциям каждой категории (типа) принимается общим собранием акционеров. Размер годовых дивидендов не может быть больше рекомендованного советом директоров (наблюдательным советом) общества.

Особенности ОАО

Открытое акционерное общество — форма ведения довольно крупного бизнеса. Это связано и с тем что легче привлекать крупные капиталы, и с тем что довольно сложная форма отчетности. Так же, есть необходимость проводить собрания акционеров, а в случае, когда акционеров сотни и тысячи это может создать некоторые трудности с обеспечением всех формальных моментов.[1]

## 2.2 Организация (предприятие) – социально-экономическая система управления. SWOT– анализ

## Как известно SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. В каждом бизнес-плане, в каждом плане маркетинга должен быть раздел "SWOT анализ". Именно с появлением SWOT модели аналитики получили инструмент для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз. (Приложение А)

Оценка и анализ внешней среды

Проанализируем внешнюю среду, в которой действует ОАО «Ситалл». Результаты анализа приведены в таблице 3.

Таблица 1

Анализ внешней среды фирмы ОАО «Ситалл»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Факторы | |
| Способствующие достижению целей | Препятствующие достижению целей |
| 1. Экономические  факторы | 1. Нормы налогообложения.  2. Таможенные пошлины.  3. Курс валюты.  4. Темпы инфляции.  5. Уровень безработицы. | + | -  -  -  -  - |
| 2.Рыночные факторы | 1. Уровень конкуренции.  2. Уровень доходов бизнеса  3. Уровень НТР.  4. Жизненный цикл товара. | +  +  +  + | -  -  -  - |
| 3.Технологические факторы | 1. Совершенствование технологии производства  2. Совершенствование средств доставки товаров. 3. Совершенствование сбыта продукции. | +  +  + |  |
| 4. Социальные  факторы. | 1. Отношение людей к работе и к качеству жизни.  2. Установки, жизненные ценности и традиции.  3. Уровень образования рабочей силы. | +  +  + | -  - |

Проанализируем влияние каждого из внешних факторов на деятельность фирмы ОАО «Ситалл»

Экономические факторы.

Налоги (-)

Одним из факторов внешней среды, оказывающих влияние на фирму, являются нормы налогообложения. В настоящее время налоговая система нашей страны далеко не совершенна. Существует большое количество разнообразных налогов, которые фирма вынуждена выплачивать государству.

Совершенно очевидно, что для того, чтобы облегчить налоговое бремя предприятий с целью стимулирования их развития, государству необходимо совершенствовать свою налоговую политику, что и делается в последнее время (введение Налогового кодекса, снижение ставок налогов на прибыль, подоходного налога, отмена ряда налогов и т.п.). Таким образом, следует учитывать, что в России будет складываться благоприятная налоговая обстановка.

Кроме того, для фирмы существуют законные способы уменьшения налогового бремени. Основной из них – оптимизация налоговой политики путем внедрения и использования систем управленческого и операционного учета. Кроме того, в первые годы работы фирме предоставлялись некоторые налоговые льготы, но впоследствии они были сняты.

Таможенные пошлины (-)

Данная фирма тесно сотрудничает с иностранными фирмами, использует оборудование иностранных производителей. Следовательно, величина таможенных пошлин будет оказывать значительное влияние на ценовую политику фирмы, что может сказаться на величине сбыта.

Наметившаяся в последнее время тенденция по стимулированию российских производителей, может привести к резкому увеличению таможенных пошлин на ввозимое оборудование, что вызовет рост цен на эту продукцию на нашем внутреннем рынке. Это создаст для фирмы трудности в удержании и расширении своих позиций на рынке. Курс валюты (-)

Сложная нестабильная обстановка в нашей стране, вылившаяся в финансовый кризис, привела к резкому скачку курса доллара. Это вызвало резкое подорожание всех товаров и услуг, прежде всего ввозимых из-за границы. Вначале, руководство ОАО «Ситалл» приняло решение для того, чтобы избежать рублёвых колебаний, производить расчёты по всем счетам, где это допустимо, только в долларах. Однако, последние годы положение стало выравниваться и эта мера стала излишней.

Рыночные факторы.

Уровень конкуренции (±)

Современное общество предоставляет все большему количеству своих членов право выбора при покупке товаров и услуг. И выбор этот в первую очередь базируется на качестве обслуживания. Потребитель уже оценил преимущества интерактивного контакта с продавцом, главными из которых являются быстрая реакция на запросы, высокая скорость выполнения заказов, удобство получения почти неограниченной информации. Высокий уровень конкуренции способствует увеличению качества поставляемой продукции и возможностью выбора поставщиков базовых элементов. Однако увеличиваются и затраты на проведение маркетинговых исследований. Потребитель уже оценил преимущества интерактивного контакта с продавцом в ОАО «Ситалл», главными из которых являются быстрая реакция на запросы, высокая скорость выполнения заказов, удобство получения почти неограниченной информации.

Уровень доходов бизнеса (±)

По официальным данным реальные денежные доходы бизнеса компаний в области в 2007году были на 5% выше, чем в 2006году. На общем фоне сохранения тенденции повышения покупательской способности компаний, развития российской сферы услуг можно сделать вывод, что покупательская способность фирм и населения, которые могут воспользоваться услугами ОАО «Ситалл» растет. По мнению экспертов объяснение тому — направленные потоки "теневого" денежного оборота в выгодную область вложений. Можно сделать следующие выводы: услуги фирмы — товар, который характеризуется растущим спросом; платежеспособность покупателей относительно устойчива.

Уровень развития НТР (±)

Уровень развития НТР оказывает большое влияние на качество производимых товаров и услуг.. В нашей стране наблюдается постепенный рост уровня развития НТР, частных и государственных предприятий по сравнению с 2007 годом.

Технологические факторы.

Совершенствование средств доставки товаров (+)

Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности. Немаловажную роль в репутации ОАО «Ситалл» играет выполнение заказа точно в срок. Фирма старается отслеживать появление инноваций в области компьютерного и технического обеспечения, для поиска более надежных, быстрых и дешевых выполнения услуг. Также фирма обращает особое внимание на доставку заказов клиентам и в целях повышения конкурентоспособности планирует модернизацию транспортного цеха.

Совершенствование сбыта продукции и услуг(+)

Совершенствование сбыта продукции и услуг позволяет получать фирме более высокую прибыль от продаваемой продукции. Сбыт продукции и услуг ОАО «Ситалл» зависит от маркетинговой деятельности предприятия, нахождения новых рынков сбыта продукции, а так же от потребителей, отечественных и зарубежных предприятий, которым необходимы услуги химчистки и прачечной.

Социальные факторы

Уровень образования рабочей силы (+)

Особенностью социальных факторов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Именно эти факторы оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию и услуги.

Установки, жизненные ценности и традиции (±)

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В первую очередь, изменение в культурных ценностях в какой-то степени перекликаются с изменением в этническом соотношении. Появление большего числа групп меньшинства и увеличивающиеся число женщин на рабочих местах можно отнести к смене в расстановке культурных ценностей.

Отношение людей к работе и к качеству жизни(±)

Руководство фирмы тщательно подбирает управленческий персонал. Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе. Руководство фирмы стареется улучшить отношение людей к работе, и повысить качество жизни своих работников. Компания тесно связана с состоянием общества, когда люди стремятся найти интересную высокооплачиваемую работу, улучшив этим качество жизни, ОАО «Ситалл» предоставляет им эту возможность. Наша фирма обращает большое внимание на социально-экономический уровень жизни наших сотрудников и старается обеспечить достаточно высокий уровень жизни и социальной защищенности наших сотрудников.

Анализ внутренней среды ОАО «Ситалл»

ОАО "Ситалл" - компания, стремящаяся максимально удовлетворять потребности своих клиентов. Это подтверждается постоянными инновациями своей продукции, а также высокой квалификацией персонала. В своей повседневной деятельности компания сотрудничает с ведущими мировыми производителями, среди которых AVON, ORIFLAME и т.д.

Основными видами деятельности ОАО «Ситалл» является производство следующих стеклотары для парфюмерно-косметической продукции.

Парфюмерно-косметическая продукция:

Bouilotte Oval 250ml

Mignonette Absolut

Pot Epice Carrefour

Petrol Hahn

Roll-on odda

Vapo Tube 100ml

Cleopatre 50ml

Технологические процессы ОАО «Ситалл» очень разнообразны. Они зависят от индивидуального заказа и всегда регламентируются с каждым заказчиком отдельно. В общем виде технологический процесс «Ситалл» можно представить следующим образом:

1) получение заказа;

2) определение требований и желаний клиента;

3) выбор средств исполнения заказа;

4) выполнение заказа;

5) предъявление результатов работы заказчику;

6) оценка удовлетворенности клиента, в случае неудовлетворенности определения возможности дальнейшего сотрудничества.

Проведя анализ внешней и внутренней среды, можно сделать вывод, что стратегией ОАО «Ситалл» является максимальное удовлетворение потребностей заказчиков посредством предложения наиболее эффективных и комплексных решений, направленных на ресурсосбережение, повышение качества оказываемых услуг и безопасность производственных процессов, а также на сохранение чистоты окружающей среды.

**2.3 Организационная структура управления ОАО «Ситалл»**

Подход к управлению заключается не только в понимании необходимости внедрения новых технологий, но и совершенствование старых технологий производства. Залог успеха заключается в удачном сочетании эффективной системы менеджмента качества и высокой квалификации специалистов - практиков, что позволяет выполнять компании свою работу действительно на высоком уровне.

Организация маркетинга в компании

Отдел маркетинга был создан в 2001г в связи с возросшей необходимостью в сборе и управлении информацией по рынку стеклотары. Совсем недавно отдел стал отвечать за координацию всех бизнес процессов в компании. Реализация маркетинговых задач в компании не является функцией отдельного департамента, а скорее является обязанностью каждого сотрудника. Поэтому каждый должен абсолютно точно представлять себе цели и ценности компании и быть компетентным в вопросах маркетинга, нести ответственность за сбор и передачу информации.[1]

Основными функциями отдела являются:

- создание рекламной программы для привлечения новых клиентов;

- сбор информации о состоянии рынка и ее передача отделам компании;

- контроль за исполнением распоряжений и качеством использования получаемой информации о рынке.

При продвижении услуг на рынке и информировании потребителей ОАО «Ситалл» использует следующие инструменты: прямые продажи, участие в специализированных выставках, публикация информации на веб-сайте и т.д.

На мировой рынок компания выходит путем открытия филиалов в странах ближнего зарубежья.

Кадровая политика

На сегодняшний день главной ценностью организации является персонал. За время существования фирмы «Ситалл» образовался сплоченный коллектив высококвалифицированных специалистов. За все время существования «Ситалл заработную плату всегда удавалось поддерживать не только на конкурентном уровне, выше, чем в среднем в отрасли, но и избежать даже единичного случая задержки ее выплаты. Это позволяет привлекать наиболее квалифицированных специалистов и обеспечивать им необходимые условия труда.

Понимая, выполнение некоторых видов работ требует достаточно высокой квалификации персонала, ОАО «Ситалл» в 2001 году предоставил персоналу возможность повышения квалификации за свой счет.

**2.4 Функции и методы менеджмента качества**

Фирма "Ситалл" всегда стремилась к наиболее полному удовлетворению потребностей и ожиданий своих клиентов. Это неуклонное стремление по достоинству оценено нашими заказчиками и является важнейшим фактором успешного развития предприятия. Одним из шагов в реализации этого стремления стало создание Системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международного стандарта ISO9001 версии 2000 года. Все процессы в организации осуществляются с учетом цикла Деминга PDCA. Основными задачами, стоящими перед СМК являются постоянное повышение удовлетворенности заказчиков продукцией и услугами фирмы и непрерывное совершенствование деятельности организации, увеличение его эффективности. После разработки и внедрения СМК было принято решение получить оценку проделанной работы со стороны независимых Органов по сертификации, имеющих международное признание. В сентябре 2002 года в ОАО "Ситалл" прошел сертификационный аудит, в ходе которого было подтверждено соответствие Системы менеджмента качества компании требованиям стандарта ISO9001:2000.

Соответствие Системы менеджмента качества предъявляемым требованиям регулярно проверяется Органами по сертификации в ходе ежегодных инспекционных аудитов. [1]

# 2.5 Анализ деятельности организации по Всеобщему Управлению Качеством

Система менеджмента качества ОАО «Ситалл» основывается на стандарте ISO 9001:2000. Концептуальной основой ISO 9001:2000 является то, что организация создает, обеспечивает и улучшает качество продукции, работ, услуг организуя и управляя своими процессами, которые должны подвергаться анализу и постоянному улучшению. Все процессы, которые образуют систему, надо ясно представлять при принятии любых решений, т.е. система менеджмента качества ОАО «Ситалл» основывается на процессном подходе.

Анализ реализации принципов TQM в ОАО «Ситалл»

ОАО «Ситалл» уделяет особое внимание реализации основных принципов TQM на практике. Вся работа организации построена на них. Особое внимание уделяется реализации следующих основополагающих принципов:

1) акцент на потребителя - в ОАО «Ситалл» создан специальный отдел для изучения потребностей потребителя, проводится анкетирование потребителей для выяснения их потребностей;

2) внимание к процессам – ОАО «Ситалл» основывает свою работу на процессном подходе и внимательно следит за их протеканием;

3) постоянное улучшение – в ОАО «Ситалл» создана система менеджмента качества, одной из главных задач которой является постоянное улучшение качества товара;

4) базирование решений только на фактах – руководство ОАО «Ситалл» ответственно подходит к принятию решений и старается делать окончательные выводы только после тщательного изучения вопросов;

5)подготовка кадров – ОАО «Ситалл» выступило инициатором организации учебного центра для повышения квалификации персонала;

Инструменты и принципы контроля качества, используемые ОАО «Ситалл»

Наиболее оптимальным видом контроля качества продукции специалисты ОАО «Ситалл» считают контроль качества выполнения каждого заказа. Если это индивидуальный заказ (1 - 3 партий), то проводится тщательный контроль его исполнения путем визуального осмотра результатов технологических процессов. Если это заказ массовый (более 3х партий), то проводится контроль выбранных случайным образом трех единиц изделий. Также специалисты отдела качества ОАО «Ситалл» считают необходимым использование в производственных процессах 7 инструментов контроля качества.[1]

**2.6 Стиль руководства ОАО «Ситалл»**

Руководитель ОАО «Ситалл» Шепелев Л.В.. выбрал демократический стиль управления компанией. Стиль его управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Чернигов всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводит информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

**3. Разработка мероприятий по улучшению деятельности ОАО «Ситалл»**

**3.1 FMEA-анализ**

FMEA-анализ (Приложение Б) представляет собой технологию анализа возможности возникновения дефектов и их влияния на потребителя. FMEA-анализ проводится для разрабатываемых продуктов и процессов с целью снижения риска потребителя от потенциальных дефектов.

FMEA-анализ в настоящее время является одной из стандартных технологий анализа качества изделий и процессов, поэтому в процессе его развития выработаны типовые формы представления результатов анализа и правила его проведения.

Данный вид функционального анализа используется как в комбинации с функционально-стоимостным и функционально-физическим анализом, так и самостоятельно. Он позволяет снизить затраты и уменьшить риск возникновения дефектов.

FMEA-анализ не анализирует прямо экономические показатели, в том числе затраты на недостаточно высокое качество, а позволяет выявить именно те дефекты, которые обуславливают наибольший риск потребителя, определить их потенциальные причины и выработать корректирующие действия по их устранению еще до того, как эти дефекты проявятся и, таким образом, предупредить затраты на их исправление. На предприятии ОАО «Ситалл» возможны три основных вида потенциальных отказов:

1) появление сколов

2) быстро портящаяся парфюмерия во флаконах

3) хрупкость материала.

FMEA-анализ процесса производства обычно производится у изготовителя ответственными службами планирования производства, обеспечения качества или производства с участием соответствующих специализированных отделов изготовителя и, при необходимости, потребителя. Проведение FMEA-анализа процесса производства начинается на стадии технической подготовки производства и заканчивается своевременно до монтажа производственного оборудования. Целью FMEA-анализа процесса производства является обеспечение выполнения всех требований по качеству процесса производства и сборки путем внесения изменений в план процесса для технологических действий с повышенным риском.

FMEA-анализ бизнес-процессов обычно производится в подразделениях, выполняющих данный бизнес-процесс. В проведении анализа, кроме представителей этих подразделений, обычно принимают участие представители службы обеспечения качества, представители подразделений, являющихся внутренними потребителями результатов бизнес-процесса и подразделений, участвующих в выполнении этапов бизнес-процесса. Целью этого вида анализа является обеспечение качества выполнения запланированного бизнес-процесса. Выявленные в ходе анализа потенциальные причины дефектов и несоответствий позволят определить причину неустойчивости системы. Выработанные корректирующие мероприятия должны обязательно предусматривать внедрение статистических методов, в первую очередь для тех операций, где выявлен повышенный риск.

Этапы проведения FMEA-анализа

1. Построение компонентной, структурной, функциональной и потоковой моделей объекта анализа.

Если FMEA-анализ проводится совместно с функционально-стоимостным и функционально-физическим анализом, используются ранее построенные модели.

2. Исследование моделей.

В ходе исследования моделей определяются:

Потенциальные дефекты для каждого из элементов компонентной модели объекта.

Такие дефекты обычно связаны или с отказом функционального элемента (его разрушением, поломкой и т.д.), с неправильным выполнением элементом его полезных функций (отказом по точности, производительности и т.д.) или с вредными функциями элемента. В нашем случае три вида потенциальных отказов - это появление сколов, портящаяся косметика во флаконах.

Далее идет определение потенциальных последствий отказа. Появление сколов может привести к возникновению мелких травм, вследствие чего потребитель не удовлетворен, а репутация испорчена. Если парфюмерия быстро портиться во флаконах - это тоже может привести к неудовлетворенности покупателя и плохой репутации компании. Хрупкость материала затрудняет транспортировку, и создает опасность порезаться об осколки.

Потенциальные последствия дефектов для потребителя.

Поскольку каждый из рассматриваемых дефектов может вызвать цепочку отказов в объекте, при анализе последствий используются структурная и потоковая модели объекта.

Возможности контроля появления дефектов.

Определяется, может ли дефект быть выявленным до наступления последствий в результате предусмотренных в объекте мер по контролю, диагностике и др.

Ряд экспертных оценок.

Определяются следующие параметры:

а) параметр тяжести последствий для потребителя (проставляется обычно по 10-ти балльной шкале; наивысший балл проставляется для случаев, когда последствия дефекта влекут юридическую ответственность);

б) параметр частоты возникновения дефекта (проставляется по 10-ти балльной шкале; наивысший балл проставляется, когда оценка частоты возникновения составляет 1/4 и выше);

в) параметр вероятности не обнаружения дефекта (является 10-ти балльной экспертной оценкой; наивысший балл проставляется для "скрытых" дефектов, которые не могут быть выявлены до наступления последствий);

г) параметр риска потребителя (показывает, в каких отношениях друг к другу в настоящее время находятся причины возникновения дефектов; дефекты с наибольшим коэффициентом приоритета риска подлежат устранению в первую очередь).

Результаты анализа заносятся в специальную таблицу(Приложение Б). Выявленные "узкие места" подвергаются изменениям, то есть разрабатываются корректирующие мероприятия.

**3.2 Развертывание функции качества**

Первым ключевым элементом развертывания функций качества является ответ на вопрос «Что требует потребитель от продукта?»

Потребитель, приобретая партию флаконов для духов, ожидают, что они будут безопасными прочными, экологичными, водо- и светонепроницаемыми.

Вторым ключевым элементом является перевод требований потребителя в общие характеристики продукта (параметры качества продукта). Необходимо ответить на вопрос “Как сделать?”, иначе говоря, как воплотить в жизнь перечень пожеланий потребителя (“Что сделать?”). Благодаря этому процессу преобразования, что вкак возможно успешное обеспечение достижения поставленной цели. При этом необходимо выбирать компоненты так, чтобы большинство из них были бы измеряемыми.

Для обеспечения вышеизложенных требований потребителя фирма «Ситалл» должна обеспечить соблюдение следующих параметров:

1) малое число инородных включений;

2) экологичность материалов;

3) малое число пузырей внутри стекла;

4) должное качество отжига.

5) контроль водостойкости.

6) применение новых технологий[4]

Третий ключевой элемент – это выявление тесноты (силы) связи между соответствующими компонентами, что и как**.** Теснота (сила) связи зависит от того, насколько существенный вклад вносит та или иная характеристика продукта (как)в удовлетворение конкретного пожелания потребителя (что). Теснота связи показана в Доме Качества (Приложение В).

Четвертым ключевым элементом в развертывании функции качества является выбор цели, т.е. выбор таких значений параметров качества создаваемого продукта, которые, по мнению производителя, не только будут соответствовать ожиданиям потребителя, но и обеспечат конкурентоспособность создаваемого продукта в планируемом секторе рынка. Такой целью для ОАО «Ситалл» стал переход на использование полностью безопасных, экологичных материалов для производства флаконов.

Пятым ключевым элементом является установление рейтинга важности компонента что и на основе этих данных – определение рейтинга важности соответствующих компоненту как.

Для того чтобы провести это преобразование, необходимо присвоить символам, характеризующим связи, соответствующий вес.

Присвоение символам веса “9 – 3 – 1” дает ощутимое различие между важными компонентами рассматриваемых связей.

Для каждой колонки оценка потребителя умножается на вес, соответствующий степени связи как с что, и результат выставляется в конце колонки, показывая важность той или иной характеристики создаваемого продукта.

На основе результатов развертывания функций качества построен Дом Качества для прачечной ОАО «Ситалл» .

**Заключение**

Рыночные отношения диктуют необходимость постоянного улучшения качества с использованием для этого всех возможностей, всех достижений прогресса в области техники и организации производства.

Современное управление качеством на предприятии, независимо от формы собственности и масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать действия, методы и средства, обеспечивающие, с одной стороны, изготовление продукции, удовлетворяющей текущие запросы и потребности рынка, а с другой – разработку новой продукции, способной удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка.

В данной курсовой работе были изучена сущность метода OFD, FMEA–анализа, SWOT–анализа; дана характеристика предприятия ОАО «Ситалл»: ее организационно-правовая форма, виды деятельности, организационная структура управления, проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия, деятельность по Всеобщему управлению качеством; внедрение на ней процессного подхода; применены методы QFD и FMEA к продукции на предприятии ОАО «Ситалл».

**Список используемой литературы**

1. sitall@sci.smolensk.ru

2. Внедрение процессного подхода в российских компаниях / Д.А. Байков, Е.В. Стрельцова, В.А. Чайка, Г.В. Широкова [электронный источник] http://www.somunity.ru

3. Процессный подход на практике: проблемы внедрения / Владимир Репин [электронный источник] http://www.cfin.ru/itm/bpr/process\_approach.shtml

4. ГОСТ Р 51781-2001 Тара стеклянная для парфюмерно-косметической продукции

5. Процессный подход в управлении [электронный источник] http://quality.eup.ru/DOCUM2/presentofkas.html

Приложение А

SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | |
| 1. Квалифицированный сервис | Высокое качество обслуживания |
| 1. Сотрудничество с известными компаниями | Сотрудничество с такими компаниями как AVON, ORIFLAME |
| 1. Высокий % продаж | За год отгружается 440000000 единиц товара |
| 1. Позитивный имидж компании | Участие в выставках, конкурсах, благотворительная деятельность |
| 1. Высокая степень соблюдения договорных обязательств | Отгрузка продукции покупателю в точно установленные сроки |
| Слабые стороны | |
| 1. В последний год редкие изменения | Плохая текучесть кадров |
| 1. Наличие достаточно сильных конкурентов на рынке | - |
| 1. Неотлаженная система скидок | Скидки предоставляются только клиентам, которые давно сотрудничают с компанией |
| Возможности | |
| 1. Возможность широкой специализации | Возможность производства новых видов товаров и как следствие выход на новый уровень развития компании и повышение конкурентоспособности на рынке |
| 1. Привлечение новых клиентов | - |
| 1. Полная интеграция с заводами и получение больших скидок на сырье | Заключение с поставщиками сырья соглашений, в которых будут оговорены скидки на поставку сырья |
| 1. Разработка программы улучшения качества тары. | - |
| Угрозы | |
| 1. Происходит изменение политики поставщиков | Отказ о предоставлении скидок поставщиками |
| 1. Усиление конкуренции на рынке стеклотары | Усиление значимости конкурентного предприятия. Создание им новых, более конкурентных образцов изделия |
| 1. Новые технологии конкурентов | - |

Анализ угроз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Наименование угроз | | |
| разрушительные | Тяжелые | легкие |
| Высокая |  | Изменение политики поставщиков |  |
| Средняя |  | -усиление конкуренции  -новые технологии конкурентов |  |
| низкая |  |  |  |

Анализ возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность исполнения возможности | Влияние возможностей | | |
| Сильные | Умеренные | Слабые |
| Высокая | Возможность широкой специализации | Получение скидок на сырье |  |
| Средняя | -Привлечение новых клиентов  - Разработка программы улучшения качества тары |  |  |
| Низкая |  |  |  |

Приложение Б

Анализ видов последствий и отказов (FMEA-анализ)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия по улучшению качества | Усовершенствование упаковки и навыков упаковщиков | | Исправность транспорта | | Усилие входного контроля и навыков упаковщиков | | Разработка новых технологий производства, усиление | |
| RPN | 350 | | 420 | | 144 | | 72 | |
| D | 10 | | 10 | | 3 | | 3 | |
| План контроля и выявления | нет | | нет | | Входной контроль материалов | | Контроль процесса производства | |
| O | 5 | | 6 | | 8 | | 4 | |
| Потенциальные причины отказа | Повреждение при упаковке | | Повреждение при транспортировке | | Использование неэкологичных материалов | | Неправильно выполнена технология производства | |
| S | 7 | | 7 | | 6 | | 6 | |
| Вид потенциального отказа | Возможность мелких травм, неудовлетворенность потребителей, плохая репутация | | | | неудовлетворенность потребителей, плохая репутация | | | |
| Наименование отказа | Появление сколов | | | | Парфюмерия быстро портиться во флаконах | | | |
| Наименование продукта или его компонента | Тара стеклянная для парфюмерно– косметической продукции | | | | | | | |
| Мероприятия по улучшению качества |  | Улучшение лабораторного контроля | | - | | - | | Усиление контроля на производстве |
| RPN |  | 48 | | 64 | | 96 | | 160 |
| D |  | 2 | | 2 | | 3 | | 4 |
| План контроля выявления |  | Тестирование образцов | | Проверка на соответствие НТД | | Контроль качества отжига | | Контроль технологии производства |
| O |  | 4 | | 4 | | 4 | | 5 |
| Потенциальные причины отказа |  | герметичность | | Нарушение требований НТД | | Плохое качество отжига | | Нарушение технологии производства |