

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Управление качеством продукции на предприятии**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 413 группы  
Направления 38.03.01 «Экономика»  
профиля «Экономика предприятий и организаций»  
экономического факультета  
Аганязова Тойлы

Научный руководитель:

К.Э.Н., ДОЦЕНТ  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Е. В. Порезанова  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

К.Э.Н., ДОЦЕНТ  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Е. В. Огурцова  
инициалы, фамилия

Саратов 2026

**Введение.** Актуальность обусловлена тем, что в условиях структурной перестройки российской экономики и ужесточения конкуренции управление качеством продукции переходит из разряда операционных задач в категорию стратегических приоритетов. Качество, будучи ключевым индикатором конкурентоспособности, служит главным фактором завоевания рыночной доли и показателем устойчивости предприятия. Для ПАО «Газпром» актуальность заключается в практической потребности совершенствования системы менеджмента качества для повышения удовлетворенности потребителей и операционной эффективности.

Цель работы – разработка практико-ориентированных предложений по совершенствованию системы управления качеством продукции на предприятии ПАО «Газпром» для повышения его конкурентоспособности и операционной эффективности.

Задачи:

- 1) раскрыть экономическую сущность и значение качества;
- 2) систематизировать подходы и методы управления качеством;
- 3) рассмотреть современные системы управления качеством;
- 4) дать характеристику ПАО «Газпром»;
- 5) оценить существующую систему управления качеством;
- 6) исследовать показатели качества и выявить проблемные зоны;
- 7) разработать мероприятия по совершенствованию.

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ПАО «Газпром». Предмет – организационно-управленческие отношения, методы и инструменты управления качеством продукции.

Материалы исследования: данные бухгалтерской отчетности ПАО «Газпром» за 2021–2025 гг., внутренняя документация компании, стандарты ISO 9001, данные Росстата, аналитические обзоры.

Структура ВКР: введение, две главы, заключение, список источников (38 наименований), приложение.

**Основное содержание работы.** В первой главе рассмотрены теоретические основы. Качество представляет собой комплексную категорию, отражающую эффективность всех аспектов деятельности компании. Взаимосвязь элементов качества наглядно представлена в виде пирамиды TQM (рисунок 1).



Рисунок 1 – Пирамида качества<sup>1</sup>

Качество продукции является результатом эффективной организации производства и управления. Без обеспечения качества на всех уровнях невозможно достичь требуемого качества конечного продукта.

Для систематизации подходов к управлению качеством в работе представлена классификация методов по функциональному назначению (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация методов управления качеством<sup>2</sup>

Признак	Экономический	Организационно-распорядительный	Научно-технический	Социально-психологический
Мотивы поведения	Материальный интерес	Соблюдение требований к качеству	Профилактика качества и	Моральный интерес

<sup>1</sup> Рябова, С. В. Экономика качества: учебное пособие / С. В. Рябова. – Ульяновск: УлГТУ. – 2021. – 222 с. [Электронный ресурс]. - URL: <https://e.lanbook.com/book/259772?category=4265&ysclid=mkwiw6nr7d533868398> (дата обращения: 05.11.2025). – Загл. с экр. – Яз. рус.

<sup>2</sup> Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / В. В. Ефимов – М.: КНОРУС, 2010. - 232 с. [Электронный ресурс]. - URL: <https://book.ru/book/932680> (дата обращения: 13.11.2025). – Загл. с экр. – Яз. рус.

			проблем качества	
Объект управления	Стоимость	Лицо или подразделение	Процесс, продукт, деятельность	Рабочий или коллективов
Проблема управления	Экономическая	Организационная	Техническая	Социальная
Основа выбора методов	Технико-экономический анализ	Организационный анализ	Статистический анализ	Социально-психологические исследования

Во второй главе проведен анализ на примере ПАО «Газпром» – глобальной энергетической компании, владеющей крупнейшей в мире газотранспортной сетью.

Анализ бухгалтерского баланса за 2021–2025 гг. выявил структурные изменения в имущественном положении компании (таблица 2).

Таблица 2 – Вертикальный анализ укрупнённого баланса ПАО «Газпром» за 2021-2025 гг., руб.<sup>3</sup>

Наименование статей						Абсолютное изменение							
	Тыс. Руб.	Тыс. Руб.	Тыс. Руб.	Тыс. Руб.	Тыс. Руб.	2022 к 2021 г.		2023 к 2021 г.		2024 к 2021 г.		2025 к 2021 г.	
	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	На конец 2024 г.	9 месяцев 2025 г.	Тыс. Руб.	%	Тыс. Руб.	%	Тыс. Руб.	%	Тыс. Руб.	%
<b>I. Внеоборотные активы</b>													
Основные средства	13 939 289 676	14 264 684 443	14 596 295 034	14 557 202 840	14 463 432 281	325 394 767	2,33	657 005 358	4,71	617 913 164	4,43	524 142 605	3,76
Финансовые вложения	4 439 221 232	4 415 459 661	6 568 181 167	5 955 276 741	5 482 574 803	-23 761 571	-0,54	2 128 959 935	47,96	1 516 055 509	34,15	1 043 353 571	23,50

<sup>3</sup> Центр раскрытия корпоративной информации ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=934&type=3> (дата обращения: 20.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

<b>Итого по разделу I</b>	19 407 676 043	19 919 277 377	22 540 443 987	23 197 589 630	22 992 123 691	511 601 334	2,64	3 132 767 944	16,14	3 789 913 587	19,53	3 584 447 648	18,47
<b>II. Оборотные активы</b>													
Дебиторская задолженность	2 915 621 610	2 899 224 596	2 594 823 997	1 911 268 746	1 403 783 522	-16 397 014	-0,56	-320 797 613	-11,00	-1 004 352 864	-34,45	-1 511 838 088	-51,85
Денежные средства и их эквиваленты	1 473 249 474	247 470 110	321 536 303	267 111 585	361 208 403	-1 225 779 364	-83,20	-1 151 713 171	-78,18	-1 206 137 889	-81,87	-1 112 041 071	-75,48
<b>Итого по разделу II</b>	5 510 690 303	4 115 391 868	3 807 394 022	2 965 237 765	2 659 797 055	-1 395 298 435	-25,32	-1 703 296 281	-30,91	-2 545 452 538	-46,19	-2 850 893 248	-51,73
<b>III. Капитал и резервы</b>													
Уставный капитал	118 367 564	118 367 564	118 367 564	118 367 564	118 367 564	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Нераспределённая прибыль	16 880 601 659	16 423 814 606	17 059 695 671	15 949 875 243	15 807 946 828	-456 787 053	-2,71	179 094 012	1,06	-930 726 416	-5,51	-1 072 654 831	-6,35
<b>Итого по разделу III</b>	17 200 795 453	16 729 641 987	17 415 464 795	16 330 362 178	16 151 704 125	-471 153 466	-2,74	214 669 342	1,25	-870 433 275	-5,06	-1 049 091 328	-6,10
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>													
Отложенные налоговые обязательства	2 242 987 920	2 419 444 212	2 737 400 755	3 280 962 713	3 156 229 422	176 456 292	7,87	494 412 835	22,04	1 037 974 793	46,28	913 241 502	40,72

<b>Итого по разделу IV</b>	4 651 524 985	4 877 429 729	6 122 721 266	6 669 703 859	6 272 596 634	225 904 744	4,86	1 471 196 281	31,63	2 018 178 874	43,39	1 621 071 649	34,85
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>													
Кредиторская задолженность	1 017 326 985	1 264 988 290	1 324 091 821	1 473 867 679	1 056 939 281	247 661 305	24,34	306 764 836	30,15	456 540 694	44,88	39 612 296	3,89
<b>Итого по разделу V</b>	3 066 045 908	2 427 597 529	2 809 651 948	3 162 761 358	3 227 619 987	-638 448 379	-20,82	-256 393 960	-8,36	96 715 450	3,15	161 574 079	5,27
Баланс	24 918 366 346	24 034 669 245	26 347 838 009	26 162 827 395	25 651 920 746	-883 697 101	-3,55	1 429 471 663	5,74	1 244 461 049	4,99	733 554 400	2,94

Внеоборотные активы выросли на 18,47%, тогда как оборотные активы сократились более чем наполовину. Капитал и резервы уменьшились на 6,10%, а долгосрочные обязательства выросли на 34,85%. Это свидетельствует о «замораживании» капитала во внеоборотных активах и росте зависимости от заёмных источников.

На основе данных баланса рассчитаны ключевые финансовые коэффициенты (таблица 3).

Таблица 3 – Расчетные финансовые коэффициенты ПАО «Газпром» за 2025 г.<sup>4</sup>

Показатель	ПАО «Газпром»
Коэффициент текущей ликвидности	0,88
Коэффициент быстрой ликвидности	0,58
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,13
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-2,57

<sup>4</sup> Консолидированная финансовая отчетность МСФО ПАО «Газпром» за 2025 год [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2025/> (дата обращения: 21.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	-8,57
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,42
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,15
Коэффициент автономии	0,63
Коэффициент финансовой активности	0,16
Коэффициент финансового риска	0,59
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	1,52
Период оборачиваемости мобильных средств	241
Рентабельность продаж	29,47
Рентабельность собственного капитала	-1,05

Коэффициенты ликвидности находятся ниже нормативных значений, что указывает на дефицит оборотных средств. При высокой рентабельности продаж (29,47%) рентабельность собственного капитала отрицательна (-1,05%) – компания работает в убыток для акционеров после учёта всех расходов.

Оценка системы управления качеством показала, что ПАО «Газпром» имеет сертифицированную по ISO 9001:2015 СМК, включающую три взаимосвязанных направления: стандартизацию, добровольную сертификацию (система ИНТЕРГАЗСЕРТ) и обеспечение стабильности характеристик (рисунок 2).



Рисунок 2 – Система менеджмента качества ПАО «Газпром»<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Система менеджмента качества ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazprom.ru/about/ms/quality-management-system/> (дата обращения: 22.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Ключевая триада СМК позволяет обеспечить эффективный уровень развития Общества, сохраняя необходимый уровень качества на всех этапах жизненного цикла продукции.

Исследование динамики показателей качества выявило разнонаправленные тенденции (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели эффективности ПАО «Газпром» за 2022–2025 гг.<sup>6 7</sup>

Показатель эффективности	2022	2023	2024	2025
Индекс удовлетворенности потребителей (газовый бизнес), %	86,03	85,49	85,52	-
Индекс удовлетворенности потребителей для сегмента реализации газомоторного топлива (газовый бизнес), %	89,94	91,59	90,65	-
Индекс удовлетворенности потребителей (электроэнергетический бизнес), %	86,95	87,73	88,78	-
Нематериальные активы, млн руб.	24,95	24,43	26,50	26,16
Финансовые вложения, млн руб.	4 415,46	6 568,18	5 955,28	5 482,57
Процент брака, %	2,21	5,22	5,84	4,30

Процент брака резко вырос с 2,21% в 2022 году до 5,84% в 2024 году, что указывает на временные проблемы в контроле качества. К 2025 году показатель снизился до 4,30%, но остаётся выше уровня 2022 года

Для оценки перспектив клиентоориентированности в основном сегменте деятельности построен прогноз индекса удовлетворённости потребителей в газовом бизнесе ПАО «Газпром» (рисунок 3).

<sup>6</sup> Консолидированная финансовая отчетность МСФО ПАО «Газпром» за 2025 год [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2025/> (дата обращения: 21.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

<sup>7</sup> Управление качеством. Система управления качеством ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2024/role-in-national-economy/quality-management/> (дата обращения: 25.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

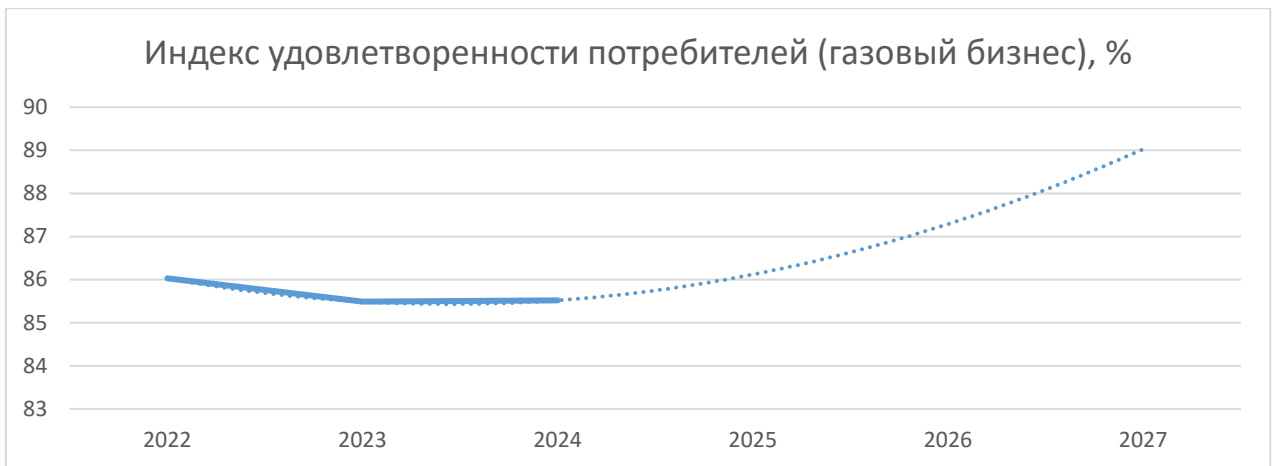


Рисунок 3 – Прогноз показателя индекса удовлетворённости потребителей в газовом бизнесе ПАО «Газпром», %<sup>8</sup>

Прогноз предполагает умеренный рост индекса до 88,95% к 2027 году благодаря запланированным улучшениям в клиентской политике и цифровизации услуг.

Наиболее тревожная ситуация складывается в сегменте реализации газомоторного топлива, где динамика потребительской лояльности демонстрирует устойчивое негативное движение (рисунок 4).

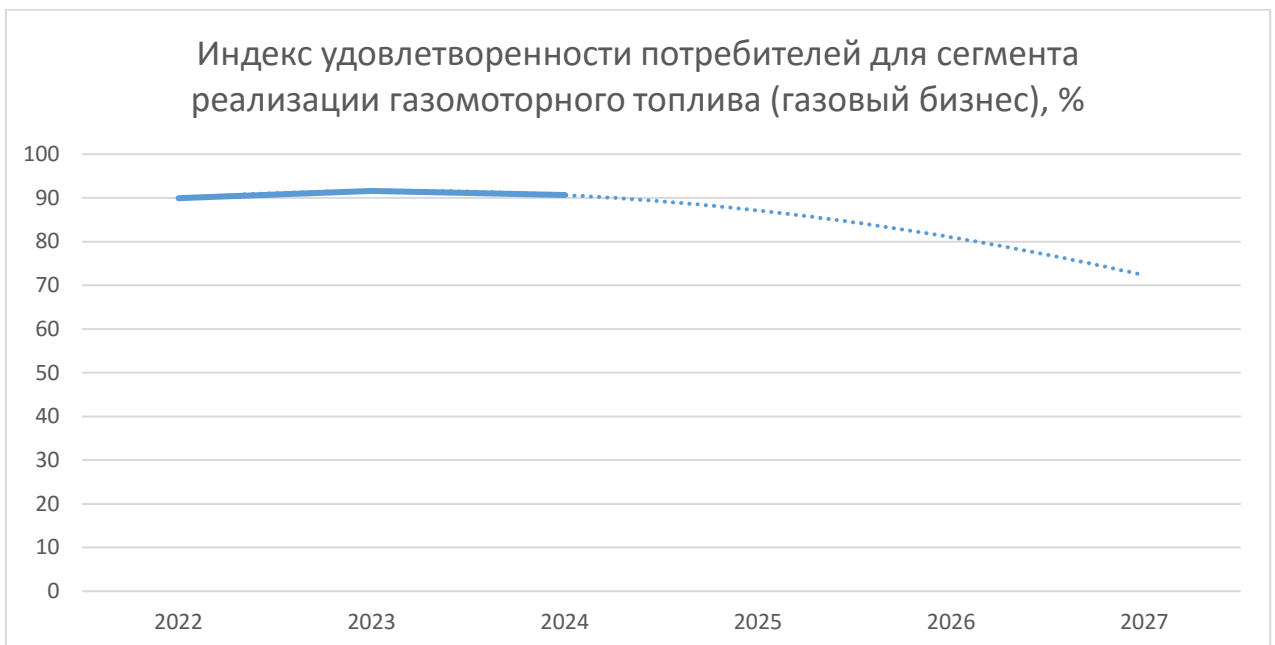


Рисунок 4 – Прогноз показателя индекса удовлетворённости потребителей в сегменте реализации газомоторного топлива ПАО «Газпром», %<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Управление качеством. Система управления качеством ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2024/role-in-national-economy/quality-management/> (дата обращения: 25.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Прогнозируется катастрофическое падение лояльности потребителей в сегменте ГМТ до 72% к 2027 году. Требуется срочные корректирующие меры.

Наряду с показателями удовлетворённости потребителей, ключевым индикатором эффективности системы менеджмента качества выступает уровень брака, динамика которого позволяет оценить результативность корректирующих мероприятий (рисунок 5).

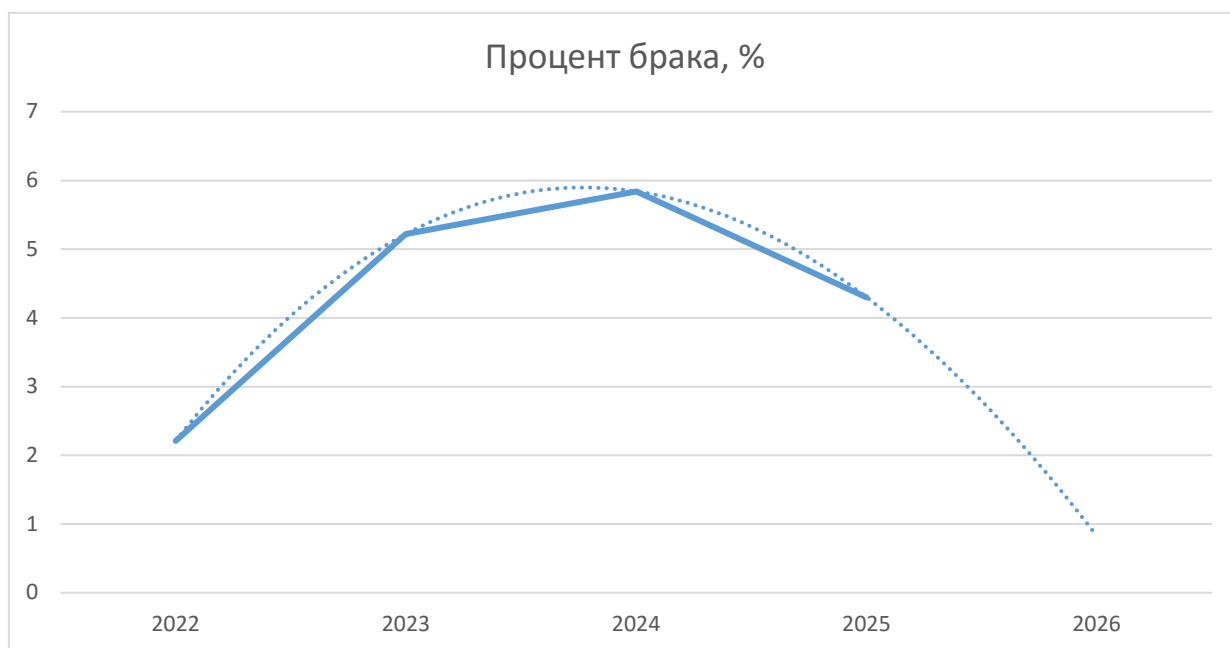


Рисунок 5 – Прогноз процента брака ПАО «Газпром» на 2026 г., %<sup>9</sup>

Прогнозируется резкое снижение брака до 0,7% в 2026 году, что свидетельствует о масштабном внедрении новых технологий контроля качества.

На основе выявленных проблем разработаны мероприятия по совершенствованию управления качеством (таблица 5).

Таблица 5 – Предлагаемая система ключевых показателей эффективности для интеграции качества в стратегическое управление<sup>10</sup>

Ключевой показатель качества	Целевое значение (2027 г.)	Ответственность
Индекс удовлетворенности (Газовый бизнес)	≥ 88,0%	Председатель Правления

<sup>9</sup> Управление качеством. Система управления качеством ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2024/role-in-national-economy/quality-management/> (дата обращения: 25.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

<sup>10</sup> ПАО «Газпром» Корпоративное управление [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/?ysclid=mk1k4rjvvyj662730410> (дата обращения: 19.01.2026). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Индекс удовлетворенности (Сегмент ГМТ)	$\geq 85,0\%$	Руководитель подразделения ГМТ
Процент брака (консолидированный)	$\leq 1,0\%$	Комитет по технологическому развитию
Рентабельность сегмента ГМТ	Положительная	Департамент, осуществляющий функции внутреннего аудита

Предлагается интеграция целей в области качества в систему КРІ топ-менеджмента. Для сегмента ГМТ вводятся более жёсткие требования.

Разработанные мероприятия включают:

- интеграцию качества в стратегическое управление (ежеквартальные отчёты Правления по качественным показателям);
- внедрение мотивационной модели для руководителей, где переменная часть вознаграждения зависит от достижения плановых значений по качеству;
- разработку методики расчёта экономии от мероприятий по повышению качества (учёт затрат на низкое качество).

**Основные выводы.** В результате исследования достигнута поставленная цель: разработка предложений по совершенствованию системы управления качеством продукции на предприятии ПАО «Газпром».

Основные выводы:

1. Качество является комплексной категорией, охватывающей качество компании, процессов и конечного продукта, и служит основой для создания устойчивой потребительской ценности, превосходящей по значимости ценовую конкуренцию.

2. Методы управления качеством систематизируются по функциональному назначению и по субъектам менеджмента. Выбор и комбинация методов определяются спецификой деятельности предприятия и задачами каждого уровня управления.

3. Современные системы управления качеством, такие как TQM и стандарты серии ISO 9001, задают универсальные требования к процессному подходу и непрерывному улучшению. Внедрение сертифицированной СМК

ведёт к повышению производительности, сокращению затрат на брак, ускорению выхода на новые рынки и росту удовлетворённости клиентов.

4. За 2021–2025 гг. внеоборотные активы ПАО «Газпром» выросли на 18,47%, а оборотные активы сократились на 51,73%. Коэффициент текущей ликвидности (0,88) ниже норматива, а рентабельность собственного капитала отрицательна (–1,05%) при высокой рентабельности продаж (29,47%).

5. Оценка существующей системы управления качеством показала, что ПАО «Газпром» обладает развитой, сертифицированной по международным стандартам СМК, включающей триаду стандартизации, добровольной сертификации (ИНТЕРГАЗСЕРТ) и обеспечения стабильности характеристик. Однако система в значительной степени сфокусирована на процессном подходе и требует усиления стратегической компоненты.

6. Исследование показателей качества выявило разнонаправленные проблемы. Процент брака вырос с 2,21% в 2022 году до 5,84% в 2024 году. Наиболее тревожным сигналом является прогнозируемое катастрофическое падение индекса удовлетворённости потребителей в сегменте газомоторного топлива до 72% к 2027 году. В то же время прогнозируется снижение процента брака до 0,7% в 2026 году и рост удовлетворённости в газовом бизнесе до 88,95%.

7. Разработанные мероприятия – интеграция качества в стратегическое управление через КРІ топ-менеджмента, внедрение мотивационной модели для руководителей, разработка методики учёта затрат на низкое качество – позволяют трансформировать СМК из системы соответствия в систему создания ценности, где качество становится условием финансовой устойчивости и укрепления конкурентных позиций.

Результаты могут быть использованы менеджментом ПАО «Газпром» для повышения эффективности системы управления качеством и укрепления рыночных позиций.