НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

"САМАРСКИЙ ИНСТИТУТ - ВЫСШАЯ ШКОЛА

ПРИВАТИЗАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА"

Специальность "Менеджмент организации"

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине “Основы менеджмента”

Работа выполнена студенткой

Шиловой Оксаной Сергеевной

Группа № СОМ 07-5-7

Научный руководитель: Кандидат

экономических наук Евдокимов Н. Н.

Работа выполнена на отлично.

Самара 2009

Содержание

Введение

Глава 1. Качество продукции и управление им - как основной элемент конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность и роль качества

1.2 Значение управления качеством, в условиях рыночной экономики

1.3 Оценка уровня качества

Глава 2. Управления качеством продукции в ОАО "Хлебозавод №2"

2.1 Общая характеристика ОАО "Хлебозавод №2"

2.2 Состояние управления качеством продукции в ОАО "Хлебозавод №2"

2.3 Анализ планирования и контроля качества выпускаемой продукции

Глава 3. Создание и обеспечение эффективности управления качеством продукции в ОАО "Хлебозавод №2"

3.1 Создание системы менеджмента качества

3.2 Обеспечение эффективности функционирования системы менеджмента качества производимой продукции

3.3 Совершенствование системы поощрения работников на предприятии

Заключение

Библиографический список

# Введение

На сегодняшний день в условиях рыночной экономики в России большое внимание уделяется проблемам качества. Примеры развития передовых промышленных стран показывают, "что решение проблем качества должно стать национальной идеей, носить всеобщий характер, что требует массового обучения и профессиональной подготовки всех слоев общества: от рядового потребителя до руководителя любого уровня"[[1]](#footnote-1). Серьезная конкурентная борьба способствовала разработке программ повышения качества. В научных исследованиях и в практике возникла необходимость разработки объективных показателей для оценки способностей фирм производить продукцию с необходимыми качественными характеристиками. Эти характеристики подтверждаются сертификатом соответствия на продукцию.

В любых организациях и на предприятиях актуальность управления качеством определяется его направленностью на обеспечение такого уровня качества продукции и услуг, который может полностью удовлетворять все запросы потребителей. Высокое качество продукции и услуг является самой весомой составляющей, определяющей конкурентоспособность, степень выживаемости фирмы в условиях рынка, темпы научно - технического прогресса, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии, приводя к снижению затрат и повышению доли рынка.

Сегодня в мире применяются различные системы управления качества. Но для успешной деятельности в настоящее время они должны обеспечивать возможность реализации всех ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями.

Необходимо понимать, что современная концепция управления качеством - это концепция управления любым целенаправленным видом деятельности, позволяющая, как показывает опыт, достигнуть успеха не только в сфере производства, но и в государственном и муниципальном управлении, в вооруженных силах и других сферах.

Целью данной работы является изучение теоретических и практических аспектов по вопросу управления качеством продукции.

Объектом исследования является Открытое Акционерное Общество "Хлебозавод №2".

Предметом исследования в настоящей работе является система управления качеством и процесс управления качеством предприятия, ориентированный на повышение конкурентоспособности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть качество продукции и управление им - как основной элемент конкурентно способности предприятия;

провести анализ управления качеством на предприятии ОАО "Хлебозавод №2";

предложить рекомендации по созданию и обеспечению эффективности управления качеством выпускаемой продукции на исследуемом предприятии.

# Глава 1. Качество продукции и управление им - как основной элемент конкурентоспособности предприятия

# 1.1 Сущность и роль качества

Качество - совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделены товары для соответствия своему назначению.

Качество характеризуется его составляющими, образующих так называемую петлю качества (рисунок 1). Петля качества - это замкнутая последовательность действий, определяющих качество товаров (услуг) или процессов на этапах их производства и использования. Качество создается и поддерживается на всех этапах петли качества, начиная с исследования потребностей потребителей и рыночных возможностей (маркетинга) и заканчивается утилизацией продукта, который отслужил свой срок.

Утилизация

Послепродажная деятельность

Обслуживание, техническая

подготовка

Монтаж

Продажа и распределение

Хранение

Упаковка

Проверка

Производство или обслуживание

Закупки

Планирование

Проектирование,

Маркетинг

Рис.1. Петля качества

Если не уделить качеству должного внимания на одном из этапов, то страдает качество всего товара, падает имидж предприятия, доверие к нему со стороны потребителей. Традиционно считалось, что качество создается стадии производства. Главное было не допустить брак на производственной линии, не нарушить производственные графики. Обращая внимание только на производство, можно делать великолепные товары. Но пользоваться ими смогут только сами производители. Остальные про это либо не узнают (при неграмотной организации продажи), или не захотят купить (некрасивая и некачественная упаковка, отсутствие обслуживания и гарантий). Не говоря уже о том, что великолепно сделанный товар может быть не нужен потребителю [[2]](#footnote-2).

Качество продукции в условиях современного производства - важнейшая составляющая эффективности, рентабельности предприятия и поэтому ему необходимо уделять постоянное внимание. Все процессы по обеспечению, проектированию, сохранению качества объединены в систему управления качеством.

Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества:

существенное непрерывное возрастание личных, производственных и общественных потребностей;

возрастание роли и темпов НТП в развитии науки, техники, производства, экономики и всего мирового сообщества;

усовершенствование услуг, конструкций выпускаемой продукции и повышение значимости выполняемых функций;

увеличение объемов производства продукции и оказываемых услуг и, как следствие, возможный рост стоимости брака и рекламаций;

неприятие потребителями продукции и услуг с относительно невысоким уровнем качества;

ужесточение требований к интенсификации производства и повышению его

эффективности как необходимого фактора благополучного существования предприятий.

усиление конкуренции на мировых рынках. Конкуренция является

реальностью не только на внешнем рынке, но и в нашей стране.

Известный философ И.А. Ильин в книге “Путь духовного обновления” отмечал: “Качественность исчезает и не восполняется никаким количеством, ибо дурное множество есть не что иное, как обилие дурных вещей, состояний или усилий, которые никому не нужны. Без качества всякое обилие теряет свой смысл; оно прямо становится бедствием и опасностью подобно тому, как в наводнении, в налетах саранчи или в многословии глупца. Жизнь вообще имеет смысл и может совершенствоваться только тогда, когда бережется и растится качество; нет его - и гибель становится неминуемой. А качество творится и обеспечивается прежде всего и больше всего культурой личного духа. Невозможно создать хорошую ткань из гнилых нитей; нельзя построить прочный дом из трухлявого, рассыпающегося кирпича; больные и умирающие, стеная в унисон, не создадут прекрасного хорового пения. Где личный дух пренебрежен и унижен, общественность будет больною и творчески бессильною” [[3]](#footnote-3).

Из приведенного высказывания можно сделать следующие выводы:

качество должно быть и является главным во всем;

для создания и обеспечения высокого качества необходимо высококачественные сырье, материалы и т.п.;

без обеспечения, сохранения и улучшения качества последствия могут быть необратимо тяжелыми;

высокое качество обеспечивается, сохраняется и совершенствуется культурой личного духа, которая прививается и проявляется только там, где человеку оказывается подлинное внимание и глубокое уважение.

# 1.2 Значение управления качеством, в условиях рыночной экономики

Решение крупной проблемы невозможно без эффективного управления, которое предполагает сосредоточить внимания и силы на основном направлении действий. Весь накопленный опыт и потенциал науки, техники, промышленности, знания и умения необходимо направить на решение неотложной проблемы - повышение качества, которое удовлетворяло бы потребителей, и соответственно создание конкурентоспособной продукции и услуг. В современных условиях это необходимо для совершенствования управления качеством, которое неразрывно связано в конечном счете с повышением эффективности всего производства.

Управление качеством как наука получило теоретическую основу в нашей стране в 1970 - 1980-е гг. В этот период проводились исследования, эксперименты и публиковались книги и статьи. Исключительно принципиальным выводом всех исследований по этим вопросам представляется то, что управление качеством является неотъемлемой частью, функцией любого производства, независимо от используемых при этом методов управления и форм собственности.

В управлении качеством товаров и услуг необходимо применять воздействия комплексного характера, разработка и реализация которых возможны только при системном подходе к управлению. В настоящий период только такой подход позволит обеспечить качество, удовлетворяющее потребителей.

При организации эффективной работы по качеству, независимо от её масштабов, форм и методов осуществления, люди действовали, действуют, и будут действовать по такой схеме:

1. Определение потребности потребителей и разработка требований к качеству продукции (составление планов, программ качества).

2. Сделать исходный материал соответствующим необходимым свойствам (выполнение плана, программы качества).

3. Проверка соответствия полученного качества предъявленным требованиям (выявление отклонений).

4. Устранение отклонений полученного качества, от заданного (обратная связь).

При таком взгляде на последовательность действий по качеству можно выявить явление, имеющее важное значение. Это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях людей, связанных с созданием и потреблением продукции.

Вариантов может быть несколько, приведем универсальную схему (рис.2).

Факторы,

которые влияют на качество

Информация о фактическом качестве

План по качеству

Блок сравнения и принятия решений

Блок сил воздействия

Фактическое качество

Рис.2. Универсальная схема управления качеством продукции

Условные обозначения прямая связь обратная связь.

Схема состоит из шести блоков. К числу факторов, влияющих на качество могут относится: танки, машины, другое производственное оборудование, профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое здоровье работников.

Условия, находящиеся над факторами, влияющими на качество, обеспечения качества намного многочисленны. Сюда можно отнести:

интенсивность, ритмичность, продолжительность производственного процесса;

состояние окружающей среды и производственных помещений (климат);

интерьер и производственный дизайн;

характер материальных и моральных стимулов;

моральный и психологический климат в производственном коллективе;

виды организации информационного обслуживания и уровень оснащенности рабочих мест;

состояние социально материальной среды рабочих. [[4]](#footnote-4)

В ведущих в промышленном отношении странах, где фирмы и компании функционируют в жестких условиях рынка и конкуренции, успешно действуют система менеджмента качества продукции и услуг. Во многом эти системы аналогичны отечественным комплексным систем управления качеством, но в отличие от наших предыдущих систем более эффективны. Состав и сущность систем менеджмента качества регламентируются рядом международных стандартов по управлению качеством. Соответствие такой системы требованиям этих стандартов потребителями признается гарантией того, что изготовитель может поставлять продукцию стабильного качества и выполнять договорные условия. За рубежом стало непреложным правилом обязательное наличие у каждого поставщика продукции таких систем менеджмента качеств.

# 1.3 Оценка уровня качества

Для управления качеством продукции и его повышением необходимо оценить уровень качества. Оценка уровня и качества продукции является основой для выработки необходимых управляющих воздействий в системе управления качеством продукции.

Целью оценки обусловливается: какие показатели качества следует выбирать для рассмотрения, какими методами и с какой точностью определять их значения, какие средства для этого потребуются, как обработать и в какой форме представить результаты оценки.

Свойства продукции могут быть охарактеризованы количественно и качественно. Качественные характеристики - это совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением[[5]](#footnote-5). Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания и эксплуатации или потребления, называется показателем качества продукции.

По характеризуемым свойствам применяют следующие группы показателей:

Показатели назначения характеризуют свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обусловливают область ее применения.

Показатели экономного использования сырья, материалов, топлива, и энергии характеризуют свойства изделия, отражающие его техническое совершенство по уровню или степени потребляемого им сырья, материалов, топлива, энергии.

Показатели надежности.

Надежность - это свойство изделия сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих способность выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях применения, технического обслуживания, ремонтов, хранения. Надежность изделия в зависимости от назначения и условий его применения включает безотказность, долговечность, ремонтопригодность, сохраняемость.

Безотказность - свойство объекта непрерывно сохранять работоспособное состояние в течение некоторого времени или некоторые наработки.

Долговечность - свойство изделия сохранять работоспособное состояние до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонта.

Ремонтопригодность - свойство изделия, заключающееся в приспособленности к предупреждению и обнаружению причин возникновения отказов, повреждений и поддержанию и восстановлению работоспособного состояния путем проведения технического обслуживания и ремонтов.

Сохраняемость - свойство изделия сохранять значения показателей безотказности, долговечности и ремонтопригодности в течение и после хранения или транспортирования.

Показатели стандартизации и унификации - это насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Все детали изделия делятся на стандартные, унифицированные и оригинальные. Чем меньше оригинальных изделий, тем лучше, это важно как для изготовителя продукции, так и его потребителя.

Эргономические показатели характеризуют удобство и комфорт эксплуатации изделия на этапах функционального процесса в системе "человек - изделие - среда использования".

Эстетические показатели характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения и стабильность товарного вида изделия.

Показатели транспортабельности выражают приспособленность продукции для ее транспортирования.

Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности. При определении патентно-правовых показателей следует учитывать наличие в изделии новых технических решений, а также решений, защищенных патентами в стране, наличие регистрации промышленного образца и товарного знака как в стране-производителе, так и в странах предполагаемого экспорта.

Показатели безопасности характеризуют особенности продукции для безопасности покупателя и обслуживающего персонала, т.е. обеспечивают безопасность при монтаже, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании, потреблении данной продукции.

Показатели технологичности характеризуют свойства продукции, обусловливающие оптимальное распределение затрат, материалов, труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации продукции.

Показатели стандартизации и унификации характеризуют насыщенность продукции [[6]](#footnote-6) стандартными, унифицированными и оригинальными частями, а также уровень унификации с другими изделиями.

Экологические показатели характеризуют уровень вредных воздействий на окружающую среду, возникающих при эксплуатации или потреблении продукта.

Относительная характеристика качества продукции, основанное на сравнении значений показателей качества оцениваемой (новой) продукции с базовыми значениями таких же показателей, определяет уровень качества продукции.

Технический уровень - относительная характеристика технического совершенства продукции - совокупности наиболее существенных свойств, определяющих ее качество и характеризующих научно-технические достижения в развитии данного вида продукции.

Оценка технического уровня заключается в установлении соответствия продукции мировому, региональному, национальному, уровням или уровню отрасли. Соответствие оцениваемой продукции мировому уровню (или другим) останавливается на основании сопоставления значения показателей технического совершенства продукции и базовых образцов.

Базовый образец - это образец продукции, представляющий передовые научно-технические достижения и выделяемые из группы аналогов оцениваемой продукции.

В результате оценки продукцию относят к одному из трех уровней:

превосходит мировой уровень;

соответствует мировому уровню

уступает мировому уровню.

# Глава 2. Управления качеством продукции в ОАО "Хлебозавод №2"

# 2.1 Общая характеристика ОАО "Хлебозавод №2"

ОАО "Хлебозавод №2" находится по адресу: город Воронеж, ул. Полино Осипенко, 5, 394029, Филиалов предприятие не имеет. Форма собственности - частная. [[7]](#footnote-7)

Основной целью осуществления деятельности является получение прибыли.

ОАО "Хлебозавод №2" производит хлебобулочные, кондитерские и макаронные изделий; ведет оптовою и розничною торговли продовольственными и непродовольственными товарами, занимается торгово-посреднической деятельностью. В настоящее время завод выпускает более 155 наименований хлебобулочной и кондитерской продукции.

Применение современных технологий и научного подхода в разработке новых видов продукции позволяет поддерживать стабильный спрос у покупателей в условиях жесткой конкуренции. [[8]](#footnote-8)

Хлебозавод открылся в конце 1933 году в здании общежития. В 1967 году была сделана реконструкция и переоборудование. Однако на сегодняшний день предприятие нуждается в замене устаревшего оборудования на новое.

До 1986 года хлебозавод был в состав хлебопекарного объединения. Однако 1992 году предприятие поменяло свою организационно-правовую форму, став акционерным обществом открытого типа. Учредитель АООТ "Хлебозавод №2" - Комитет по управлению государственным имуществом Воронежской области.

В связи с произошедшими реформами, которые касались АО, (их обязательная государственная перерегистрация и переименование АООТ и АОЗТ в ОАО и ЗАО)"Хлебозавод №2" был переименован и зарегистрирован как ОАО "Хлебозавод №2".

На предприятии существует шесть производственных линий. Предприятие постоянно расширяет ассортимент выпускаемой продукции, разрабатывая и используя новые рецепты хлебобулочных изделий. Начав свою деятельность с выпечки только одного наименования изделия - хлеба "Воронежского", хлебозавод увеличил количество предоставляемых видов хлебобулочных и кондитерских изделий до 155.

Самым серьезным конкурентом для ОАО "Хлебозавод №2" является ОАО "Хлебозавод №6". Это предприятие производит аналогичную продукцию и также реализует ее в основном в Левобережном районе.

Предприятие состоит из следующих отделов: транспортный цех, отдел сбыта, отдел главного механика и главного энергетика, торговый отдел, отдел снабжения, бухгалтерия, планово-экономический отдел, строительная группа.

Численность работников основного производства - 296 человек. Распределение работников по категориям персонала определяется планом по труду, который составляется на полугодие и утверждается директором данного предприятия.

На основном производстве работают 4 бригады по 12 часов в 2 смены (по две бригады в смену). На технологических линиях основного производства работает 68 рабочих с разрядами от 2 до 5. Средний разряд рабочих составляет 3,4. Однако на предприятии расчет среднего разряда не осуществляется. Кадры набираются из числа людей, уже знакомых с производством и обученных.

Маркетинговый отдел - как самостоятельное подразделение на предприятии не существует, его функции выполняет один специалист из экономического отдела. Их цели: продвижение товара на рынке, а также содействие сбыту этого товара. Задачами отдела являются изучение рынка сбыта и продукции конкурентов, поиск новых решений для увеличения продаж и получения большей прибыли.

Рынок предприятия - пищевой и представлен продуктами первой необходимости и товарами повседневного спроса; изделиями, относящимся к предметам роскоши и покупаемым случайно. Ассортимент выпускаемой продукции рассчитан на потребителей широкого круга, в основном с низким и средним достатком. Спрос на продукцию хлебозавода определяет уровень производства товаров.

Вывод о размере предприятия можно сделать на анализе показателей, приведенных в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ОАО "Хлебозавод №2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели предприятия ОАО "Хлебозавод №2", тыс. руб. | Годы | | |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. Выручка от реализации товаров и услуг | 156390,7 | 149853,9 | 152511,8 |
| 2. Себестоимость выпускаемой продукции | 30401 | 41157 | 44309 |
| 3. Прибыль предприятия | 33552 | 40944 | 50531 |
| 4. Товарооборот | 43734,5 | 50554, 4 | 51132, 1 |
| 5. Стоимость чистых активов предприятия | 23377 | 25854 | 22592 |
| 6. Среднесписочная численность работников | 789 | 669 | 724 |
| 7. Фонд оплаты труда (ФОТ) | 28712 | 39078 | 33060 |
| 8. Среднегодовая стоимость основного производственного фонда (ОПФ) | 35011 | 38556 | 50121 |

## 

# 2.2 Состояние управления качеством продукции в ОАО "Хлебозавод №2"

На ОАО "Хлебозавод №2" нет специального органа, который бы занимался управлением качеством продукции, и нет отдела маркетинга. Всеми этими вопросами занимается специалист из экономического отдела. Однако уже в ближайшее время на предприятии планируется создать отдел маркетинга, в котором будет присутствовать специалисты по управлению качеством продукции.

На предприятии планируется создание управления качеством системы, с помощью которой существовало бы четкое распределение функций и задач управления качеством продукции между существующими подразделениями и работниками, периодическом пересмотре как самих функций и задач, так и их распределения ради улучшения деятельности. При этом не создается специализированный орган - отдел управления качеством. Преимущества заключается в том, что все участники производственного процесса несут ответственность за качество. Не возникает чувства того что кто-то за них несет эту ответственность и должен решать все вопросы, связанные с качеством. Недостаток состоит а том, что ряд координирующих функций никто не выполняет, никто не ведет организационных и методических вопросов общего характера.

Общее руководство системой управления качеством должен возглавлять руководитель предприятия, отвечающий за всю деятельность предприятия и за экономические результаты, которые в условиях рыночной экономики не могут быть высокими при плохом качестве продукции.

На предприятии существуют проверки функционирования системы качества, которые могут проводится поставщиком (внутренние проверки), его заказчиками (второй стороной) и независимыми органами (третьей стороной).

Внутренние проверки действующей системы качества, которые необходимы руководству предприятия для того, чтобы постоянно оценивать ее эффективность и принимать меры для ее совершенствования.

Для проведения внутренних проверок на предприятиях разрабатывается нормативно-методический документ (стандарт, инструкция) и составляется план проведения проверок, обычно на год.

Для каждой проверки предусматривается инспекционная группа (комиссия), как правило, под руководством работника службы качества (аудитора) с участием квалифицированных специалистов. Для объективности проверок к ним привлекаются специалисты, непосредственно не занятые в проверяемой деятельности. Комиссия может проверять как выполнение функций (элементов) системы качества, так и отдельных нормативных документов.

Для проведения проверки составляется программа, где указывается основание для проверки, проверяемое подразделение, содержание проверки, а также нормативные документы.

По результатам проверки составляется акт, в котором приводятся итоги проверки. При проверках чаше всего выявляется несоблюдение отдельных положений нормативных документов и несовершенство самих документов. Для устранения недостатков в акте устанавливаются сроки и исполнители работ. Акт утверждается руководством предприятия и рассылается всем заинтересованным подразделениям.

Проверки системы качества второй стороной проводятся представителями заказчиков, как правило, перед заключением контрактов. Назначение этих проверок состоит в том, чтобы заказчик получил дополнительную гарантию стабильности качества продукции, убедившись, что у поставщика есть система в работе по качеству (система качества), отвечающая требованиям стандартов ИСО 9000.

Проверки системы качества независимой "третьей стороной" проводятся, как правило, либо с целью выдачи поставщику сертификата на продукцию или систему качества, либо для подтверждения ранее выданного сертификата. При наличии у поставщика сертификата на систему качества, выданного авторитетным независимым органом, объем проверок системы качества заказчиками обычно значительно сокращается.

## 

# 2.3 Анализ планирования и контроля качества выпускаемой продукции

Планирование повышения качества выпускаемой продукции на ОАО "Хлебозавод №2" основывается, на тщательном изучении и анализе текущего и будущего спроса на его продукцию, отзывов потребителей о продукции, планировании договоров с заказчиками, совершенствовании товаров.

Планирование по повышению качества учитывает результаты сертификации продукции, требования действующих стандартов, результаты научных исследований, патентные материалы, лицензии, данные научно-технической информации, требования самих потребителей товаров.

Для того чтобы обеспечить то, что предусмотрено в планах улучшения качества, предприятие требует от своих поставщиков повышения качества поставляемых ими сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, запасных частей и других компонентов конечной продукции.

Самостоятельными направления планирования повышения качества продукции в ОАО "Хлебозавод №2" являются:

* планирование качества продукции в договорах и контрактах.
* планирование кадрового обеспечения повышения качества выпускаемой продукции;
* внутрипроизводственное планирование качества продукции;
* планирование внедрения системы менеджмента качества на предприятии;

планирование потерь предприятия из-за внутреннего и внешнего брака;

В последние годы важным направлением планирования повышения качества выпускаемой продукции на предприятии является планирование подготовки выпускаемых изделий (работ, услуг), систем качества и производств к сертификации.

При разработке и составлении планов повышения качества по каждому структурному подразделению в ОАО "Хлебозавод №2" исходят из утвержденного в плане предприятия уровня показателей качества. Поэтому для структурных подразделений предприятия в зависимости от их специфики устанавливаются конкретные задания по повышению качества продукции и качества работы.

Необходимый уровень качества продукции совместно устанавливается ОАО "Хлебозавод №2" и потребителем в договоре. Различные аспекты установления, обеспечения и контроля уровня качества продукции в договорах и контрактах самых различных видов регламентированы современным законодательством нашей страны.

Требуемый уровень качества продукции в договорах и контрактах можно определять следующими способами: по стандартам, по техническому описанию, по образцам, каталогам и проспектам продавца, являющимся неотъемлемой частью контракта.

На исследуемом предприятии качество продукции обозначают по стандартам и образцу. При этом в соответствующей статье договора указывают: "качество соответствует стандартам, установленным в "Российской Федерации".

При определении качества по образцу поставщик предоставляет потребителю образец продукции. Если потребителя удовлетворяет качество данного образца, он становится эталоном. При этом в контракт, как правило, вносят сведения о количестве отобранных образцов и порядке их сравнения с поставляемым товаром.

Гарантии качества товара обычно выделяют в отдельной статье договора или вносят в раздел о приемке-сдаче товара. Сторонами договора, как правило, согласуются сроки гарантий, обязанности сторон в течение гарантийного периода, порядок предъявления претензий и удовлетворения рекламаций, а также все случаи, на которые гарантия не распространяется.

Сами планы повышения качества продукции вытекают из заключенных договоров на поставку продукции. Поэтому в ОАО "Хлебозавод №2" имеются значительные резервы по улучшению планирования качества продукции.

Субъектами контроля качества в ОАО "Хлебозавод №2", различающимися по уровню управления и по видам контроля являются: директор предприятия, заместитель директора по производству, начальники цехов, инженеры по сбыту и снабжению, менеджер по кадрам, рабочие основного и вспомогательного производства, кладовщики, а также заказчики и потребители продукции.

Необходимо подчеркнуть, что контроль качества, осуществляемый соответствующими подразделениями предприятий, является первичным (предшествующим во времени) по отношению к контролю со стороны других субъектов управления качеством.

Операции контроля качества, осуществляемые персоналом предприятия, являются неотъемлемой составной частью технологического процесса производства изделий, а также их последующей упаковки, транспортировки, хранения и отгрузки потребителям. Без проведения работниками предприятия (цеха, участка) необходимых проверочных операций в процессе производства или по завершении отдельных этапов обработки изделий последние не могут считаться полностью изготовленными и поэтому не подлежат отгрузке покупателям. Именно это обстоятельство определяет особую роль контроля качества в процессах реализации изготовленной продукций и формировании прибыли ОАО "Хлебозавод №2".

Сущность самоконтроля как одной из функций управления качеством продукции на рабочем месте исполнителя заключается в осуществлении им всех предусмотренных операций контроля качества изготовляемых деталей, узлов и изделий в полном соответствии с требованиями контрольной документации.

Необходимость существенного повышения качества выпускаемых изделий в современных рыночных условиях предопределила основные направления дальнейшего развития принципов бездефектного труда и бездефектного изготовления продукции, нашедшие свое выражение в увеличении масштабов использования, углублении и совершенствовании различных форм самоконтроля в ОАО "Хлебозавод №2".

При правильной организации самоконтроля в производстве основная масса контрольных операций переносится на наиболее ранние стадии процесса формирования качества изделий. Одно из главных преимуществ самоконтроля основных производственных рабочих ОАО "Хлебозавод №2" заключается, в возможности повсеместного внедрения на его основе наиболее оперативных методов и приемов технического контроля, способствующих своевременному обнаружению и быстрому исправлению или изоляции брака.

На предприятии при работе бригады по методу самоконтроля формируется коллективная ответственность за качество изделий, что способствует своевременному выявлению брака и усилению взаимного контроля членов бригады. Необходимыми предпосылками внедрения бригадного самоконтроля служат: стабильная номенклатура изделий, выпускаемых бригадой; достаточно высокая квалификация всех рабочих бригады; коллективная ответственность членов бригады за качество изготовления и достоверность контроля выпускаемых изделий.

В работу по контролю качества вовлечены все основные службы и подразделения предприятия. За ними закреплены четко ограниченные специфические объекты контроля:

контроль качества материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и покупного инструмента - заместителю директора по производству, инженерам по сбыту и снабжению;

контроль качества технологической оснастки, приспособлений и инструмента собственного изготовления - начальникам цехов;

проверка соблюдения технологической дисциплины и контроль точности оборудования - заместителю директора по производству;

контроль соответствия образовательного уровня и квалификации рабочих сложности выполняемых работ - менеджеру по кадрам, руководителям соответствующих подразделений;

межоперационный контроль деталей и узлов - основным производственным рабочим и ремонтным, вспомогательным рабочим;

контроль качества хранения и транспортирования готовых изделий, а также материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий на складах предприятия - заведующему складом, кладовщикам, инженерам по сбыту и снабжению;

контроль и анализ поступления и рассмотрения рекламаций потребителей продукции - юридической службе предприятия;

разработку и контроль выполнения мероприятий, направленных на повышение качества изделий - менеджеру по планированию, руководителям цехов и отделов;

Таким образом, на исследуемом предприятии осуществляется планирование качества продукции, под которым понимается установление обоснованных заданий по выпуску продукции с требуемыми значениями показателей качества. Планирование повышения качества происходит на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий. Однако, в ОАО "Хлебозавод №2" отсутствует специальное структурное подразделение или отдельные работники, профессионально занимающиеся планированием качества продукции. В результате возникают трудности в информационном и нормативном обеспечении процессов планирования качества, встречаются методологические недостатки. Сами планы повышения качества продукции вытекают из заключенных договоров на поставку продукции. Поэтому в ОАО "Хлебозавод №2" имеются значительные резервы по улучшению планирования качества продукции.

Развитие и совершенствование самоконтроля в соответствии с вышеизложенной схемой способствует более полному использованию его основных преимуществ в ОАО "Хлебозавод №2" для повышения качества труда, продукции и услуг, роста эффективности производства. Однако на предприятии отсутствует координирующий штабной орган, выполняющий контрольные функции. Такой отдел или инженер по техническому контролю должен осуществлять координацию и организационно-методическое руководство всеми работами по контролю и управлению качеством продукции.

# Глава 3. Создание и обеспечение эффективности управления качеством продукции в ОАО "Хлебозавод №2"

# 3.1 Создание системы менеджмента качества

Реализация работ по управлению качеством выпускаемой продукции на предприятиях предполагает создание системы качества, а так же принятие всех необходимых мер для их эффективного функционирования. Поэтому предложим ОАО "Хлебозавод №2" создать систему менеджмента качества, которая будет соответствовать рекомендациям стандартов ИСО 9000.

Разработка системы качества заключается в основном в том, чтобы сначала определить, какие структуры необходимо включить в систему качества и какие функции они должны выполнять, для того, чтобы обеспечить требуемое качество продукции, а затем разработать необходимые нормативные документы для выполнения этих функций.

Оценка системы качества уже после ее создания осуществляется с помощью сертификации, которая проводится проводимой независимым органом с целью подтверждения соответствия данной системы стандартам ИСО 9000.

Создание систем качества в ОАО "Хлебозавод №2" целесообразно проводить в следующей последовательности действий:

1. Необходимо создать информационное совещание.

Такое информационное совещания на данном предприятии необходимо для того, чтобы довести до руководства и управленческого персонала информацию, содержащую следующие сведения:

роль и значение системы качества для обеспечения успешной деятельности предприятия;

сравнение существующей системы в работе по качеству с рекомендациями стандартов ИСО 9000;

основную ответственность руководства предприятия, управленческого и производственного персонала в создаваемой системе;

структура системы качества;

функции службы качества, её структура и статус;

процесс разработки, создания и сертификации системы качества.

Для того, чтобы руководство предприятия гораздо лучше воспринимала указанную информацию, необходимо приглашать специалистов со стороны, в особенности иностранцев.

2. Принять решения о создании системы качества продукции.

Следующий шаг в создании системы качества - это принятие руководством официального решения о ее создании. Это решение может быть оформлено в виде приказа, в соответствии с которым:

обязательно назначается представитель руководства, который несет ответственность за создание и функционирование системы качества;

формируется служба качества.

устанавливаются основные этапы, исполнители, а так же сроки создания и внедрения системы качества.

3. Разработать плана-графика создания системы качества.

План-график должен предусматривается выполнение следующих работ:

разработка политики в области качества;

определение функций и задач (элементов) системы качества с учетом рекомендаций стандартов ИСО 9000 и особенностей данного предприятия;

определение состава структурных подразделений, которые должны выполнять функции в системе качества,

разработка как структурной, так и функциональной схем системы качества;

определение состава документации системы качества;

определение состояние документации системы качества;

разработка новых и корректировка старых (действующих) нормативных документов системы качества и выпуск "Руководства по качеству";

внутренние проверки системы качества в процессе ее внедрения и по необходимости её доработка.

4. Определить функции и задачи (элементы) системы качества.

Сначала необходимо провести тщательный анализ процесса создания продукции и представить его в виде подробного перечня этапов работ. Основой перечня будут является стадии жизненного цикла продукции, характерные для данного предприятия. Полный цикл охватывает проектирование, изготовление, монтаж, испытания продукции и ее обслуживание при эксплуатации. Для организации эффективного управления качеством перечень этапов должен быть в достаточной степени детализирован, чтобы ни один из них не остался без воздействия системы качества.

5. Определить состав структурных подразделений системы управления качеством.

После определения этапов создания продукции и функций (элементов) системы качества необходимо определить структурные подразделения, которые будут выполнять эти функции.

Для этого нужно проанализировать функции существующих подразделений и сравнить их с перечнем функций, которые приняты для создаваемой системы качества с учетом рекомендаций ИСО 9000.

В результате устанавливаются исполнители каждой функции и каждому исполнителю его новые функции официально включаются в функциональные обязанности. В состав исполнителей, кроме подразделений службы качества, должны входить, конструкторские, технологические, производственные и другие подразделения, вносящие существенный вклад в формирование качества продукции. После определения исполнителей и их функций система качества обретает конкретное черты, которое может быть представлены на двух схемах: структурной и функциональной.

6. Разработать структурную схему менеджмента качества.

Структурная схема системы качества должна строится на основе структурной схемы предприятия. Она дает возможность показать "устройство" системы - состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества и ее управляющее ядро - службу качества. Дополнительно на схеме целесообразно указать основные функции представленных подразделений. Состав подразделений и выполняемые ими функции в совокупности должны охватывать весь объем работ, потребный для обеспечения качества выпускаемой продукции.

7. Разработать функциональную схемы менеджмента качества.

В отличие от структурной схемы, показывающей "устройство" системы качества, построение функциональной схемы позволяет наглядно представить "работу" системы качества - процесс управления качеством. Такая схема должна строится в виде петли качества.

При разработке функциональной схемы необходимо учитывать все этапы производства и все управленческие функции, приведенные на петле качества: политику и планирование качества, организацию работ, обучение и мотивацию персонала, контроль качества, информацию, разработку мероприятий, принятие решений и внедрение их в производство, а также - взаимодействие с внешней средой.

При этом для каждой функции на схеме целесообразно указать структурные подразделения, которые будут их выполнять на всех этапах производства.

8. Определить состав и состояние документации системы качества.

После определения состава и взаимосвязи структурных подразделений и их функций в системе качества следующий этап - определение состава нормативно-методических документов системы качества. Определив, кто и что должен делать в системе качества, необходимо учесть, какими методами это должно делаться и по какой документации.

Для этого отделу управления качеством совместно со службой стандартизации необходимо рассмотреть состав всей имеющейся на предприятии нормативной документации и выделить те документы, которые служат для выполнения функций (элементов).

9. Разработать нормативные документы и "Руководства по качеству".

После того, как определен состав и состояние документации системы качества, необходимо разработать и скорректировать конкретные нормативные документы, в которых должны быть изложены методы выполнения функций и задач в системе качества.

Для выполнения этих работ отделу управления качеством необходимо составить, утвердить у руководства и отслеживать план-график разработки конкретных документов с указанием исполнителей и сроков работ.

При этом нужно обратить внимание на то, чтобы исключить возможное дублирование документов, разрабатываемых разными исполнителями.

Наиболее распространенными документами системы качества являются стандарты предприятия. Но кроме них могут использоваться инструкции, предписания и другие нормативные документы.

После выполнения перечисленных этапов работ можно считать, что система качества разработана, и в ней учтены все рекомендации международных стандартов ИСО 9000.

10. Внедрение системы качества.

После того, как разработана система качества необходимо проверить ее функционирование. Если потребуется, провести ее корректировку. Для этого проводятся внутренние проверки системы качества.

По результатам проверок, проводится корректировка системы, для того чтобы устранить выявленные недостатки и обеспечить ее четкое функционирования.

Решение проблем качества зависит не только от того, как разработана система качества, но и от того, как она функционирует, то есть как выполняются функции и задачи системы всеми ее участниками: начиная с руководства и о рядового исполнителя.

## 

# 3.2 Обеспечение эффективности функционирования системы менеджмента качества производимой продукции

В соответствии с рекомендациями стандартов ИСО 9000 возглавлять систему качества, а так же отвечать за ее эффективное функционирование должен представитель руководства предприятия. Ему непосредственно подчиняется служба качества, являющаяся центральной частью системы качества и объединяющая отдел управления качеством, отдел технического контроля, метрологическую службу, центральную заводскую лабораторию и службу стандартизации.

Функционирование системы качества - это выполнение руководством и подразделениями своих функций и задач с целью обеспечения качества выпускаемой продукции.

Возникает необходимость выполнения вспомогательных задач для "обслуживания" непосредственно самой системы качества. К таким задачам можно отнести: проведение внутренних проверок и совершенствование системы, координация и обеспечение работ подразделений в системе качества, организация деятельности отделов качества, а также - сертификация продукции и системы качества.

На предприятии ОАО “Хлебозавод 2" необходимо создать отдельную службу, по управлению качеством продукции. Среди основных задач службы качества должны быть:

1. Организация работы по качеству, то есть разработка и совершенствование системы качества.

2. Разработка политики и планирование качества.

3. Контроль качества продукции и испытаний готовой продукции.

4. Проведение работ по стандартизации и нормоконтролю.

5. Подготовка мероприятий и организационно-распорядительных документов в области качества, контроль и анализ их выполнения.

6. Проверки функционирования системы качества.

7. Организация работ по сертификации продукции и системы качества.

8. Методическое руководство при обучении персонала вопросам качества.

9. Методическое обеспечение и координация работ подразделений в системе качества.

10. Организация деятельности "кружков качества".

Для эффективного управления качеством необходимо, чтобы на ОАО “Хлебозавод 2" постоянно проводились проверки функционирования системы качества, которые могут проводиться самим поставщиком (внутренние проверки), его заказчиками или независимыми органами.

ОАО “Хлебозавод 2" должен стремится выработать план для совершенствованию системы качества, которая предусматривала бы; проведение изменений в организации работ; внедрение более эффективных методов контроля и испытаний; улучшение технологического и метрологического обеспечения производства; применение новых форм и методов мотивации персонала; активизацию маркетинговой и рекламной деятельности; более тесное сотрудничество с поставщиками материалов; корректировку нормативных документов системы качества и "Руководства по качеству".

Необходимое условие эффективного функционирования системы в изменяющихся условиях - это совершенствование системы качества по результатам внутренних проверок и самооценки предприятия.

# 3.3 Совершенствование системы поощрения работников на предприятии

Необходимо также предусмотреть совершенствование системы поощрения работников за конкретно выполненную работу.

Так как работа по производству товара осуществляется, как индивидуально, так и составом групп, бригад, составом временных трудовых коллективов (на период выполнения определённого объёма работ), то чрезвычайно важно руководителям различного уровня способствовать формированию или лично участвовать в формировании здорового климата в коллективе. Это может достигаться за счёт:

справедливого распределения работ - в соответствии с достигнутым уровнем квалификации рабочих и уровнем работ;

поддержания необходимого уровня требовательности ко всем, без исключения, рабочим и служащим независимо от личных взаимоотношений с ними;

знания и умелого использования особенностей характера рабочих и служащих.

Целесообразно привлекать рабочих и служащих для решения конкретных вопросов, связанных с повышением качества продукции. При этом, внимательно прислушиваться к их мнению и реализовывать его в интересах качества продукции.

Важно учитывать психофизиологические особенности человека. Ведь, в большинстве своём, ошибки вызываются наличием ряда факторов, в том числе и связанных с временным отвлечением внимания исполнителя от выполнения работы.

Необходимо внедрить систему материального стимулирования, как мощный стимулятор деятельности.

# Заключение

Во всем цивилизованном мире качество, во многом определяющее конкурентоспособность, является стратегической коммерческой составляющей любого производства, поэтому ей должно уделяться приоритетное внимание на всех уровнях управления.

Оценить уровень качества продукции можно по качественным и количественным признакам. Если они соответствуют стандартам, то продукцию следует сертифицировать.

Низкое (неконкурентоспособное) качество продукции - конкретная причина нежизнеспособности предприятия. Поэтому проблема качества осознается как стратегическая проблема всех предприятий. Способность предприятия достигать своих целей, обеспечивая конкурентоспособность выпускаемой продукции, определяется действующей на нем системой организации и управления - системой управления качеством.

Управление качеством на предприятии - это деятельность по обеспечению проектирования, изготовления и реализации товаров, обладающих достаточно высокой степенью полезности и удовлетворяющих запросы потребителей.

На ОАО "Хлебозавод №2" нет отдела маркетинга и нет специального органа, который бы занимался управлением качеством продукции. Всеми этими вопросами занимается специалист из экономического отдела.

Однако на предприятии существуют проверки функционирования системы качества, которые могут проводится поставщиком (внутренние проверки), его заказчиками (второй стороной) и независимыми органами (третьей стороной).

На предприятии осуществляется планирование качества выпускаемой продукции, то есть осуществляется установление конкретных заданий по выпуску продукции с требуемыми значениями показателей качества. Планирование повышения качества происходит на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий. В последние годы важным направлением планирования повышения качества выпускаемой продукции на предприятии является планирование подготовки выпускаемых изделий (работ, услуг), систем качества и производств к сертификации.

В ОАО "Хлебозавод №2" отсутствует специальное структурное подразделение или отдельные работники, которые профессионально занимаются планированием качества продукции. Отсюда возникают трудности в информационном и нормативном обеспечении процессов планирования качества, встречаются методологические недостатки.

В деятельности рабочего коллектива ОАО "Хлебозавод №2" широко используется самоконтроль качества, но на предприятии отсутствует координирующий штабной орган, который выполняет функции по техническому контролю, осуществляет координацию и организационно-методическое руководство всеми работами по контролю и управлению качеством продукции.

Одно из главных преимуществ самоконтроля качества заключается, в возможности повсеместного внедрения на его основе наиболее оперативных методов и приемов технического контроля, способствующих своевременному обнаружению и быстрому исправлению брака.

Организация действий по управлению качеством выпускаемой продукции на предприятиях предполагает разработку создание системы качества, а так же принятие мер по обеспечению их эффективного функционирования. Поэтому ОАО "Хлебозавод №2" были предложены рекомендации по созданию системы менеджмента качества, соответствующих рекомендациям стандартов ИСО 9000.

Разработка системы качества состоит в том, чтобы определить, какие структуры необходимо включить в систему качества и какие функции они должны выполнять, чтобы обеспечить требуемое качество продукции, а затем разработать необходимые нормативные документы для выполнения этих функций.

Внедрение такой системы качества предполагает проведение внутренних проверок системы, при необходимости, ее доработку, чтобы все подразделения предприятия могли четко выполнять свои функции. Оценка системы качества после ее создания осуществляется с помощью сертификации, которая проводится независимым органом, для подтверждения соответствия системы стандартам ИСО 9000.

В соответствии с рекомендациями стандартов ИСО 9000 возглавлять систему качества и отвечать за ее эффективное функционирование обязан представитель руководства предприятия.

Функционирование системы качества - это выполнение руководством и всеми подразделениями своих функций и задач с целью обеспечения качества выпускаемой продукции.

Для эффективного функционирования системы на исследуемом предприятии необходимо совершенствовать системы качества по результатам внутренних проверок и самооценки предприятия, а так же необходимо создать систему поощрения работников предприятия.

Целесообразно привлекать рабочих и служащих для решения конкретных вопросов, которые связанны с повышением качества выпускаемой продукции. При этом, необходимо внимательно прислушиваться к их мнению и реализовывать его в интересах качества продукции.

Так же необходимо внедрить систему материального стимулирования, как мощный стимулятор их деятельности на предприятии.

# Библиографический список

1. Варакута С.А. Управление качеством продукции: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. - С. 209.
2. Воскобойников, В.М. Новые подходы к управлению качеством продукции / Экономика и жизнь. - 1993. - дек. (№50) - С.15.
3. Гличев А.В. Качество продукции. Система управления. - М.: Прогресс, 2004. - С.64.
4. Гличев А.В. Полная схема механизма управления качеством продукции / Стандарты и качество. - 1995. - №5. - С.53.
5. Ильенкова С.Д. и др. Управление качеством: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - С.343.
6. Ильин И.А. Собр. Сом. В 10 т Т.1. - М.: Русская книга, 1993. С.53
7. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: Новости, 2004. С 14.
8. Ляшецкий А.П. Управление качеством продукции. - М.: Изд-во МГУ, 2004. С 123-140.
9. Мазур И.И. Управление качеством: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: Омега-Л, 2006. С 65-70.
10. Мишин В.М. Управление качеством. Вып.2. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - стр7-16, 44-49, 155-169.
11. Пичугин К.В. Принцип "постоянного улучшения" в стандартах ИСО 9000 версии 2000 года // Сертификация. 2001. № 4. С.11-16.
12. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. М.: ИНФРА-М, 2005 г. - 384 с.
13. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления - 2004. - № 6. - С.118-123.
14. Хорев А.И. и др. Мониторинговый анализ как информационная основа социально-экономического управления предприятием (на примере Воронежской области) // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 4. - С.38 - 55.
15. Швец В.Е. "Менеджмент качества"в системе современного менеджмента. // Стандарты и качество. 1997. №6 с 48-50.
16. "Экономические и правовые реформы в РФ. Проблемы и перспективы", сборник научных работ, Москва, 2000 г., С.162.
17. Воронежский Хлебозавод № 2. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.allinform.ru/fid36/cat412451/org3513744.html
18. Информация о предприятии. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://web. vrn.ru/hleb2/main.html
19. ОАО "Хлебозавод №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.russianfood.ru/item160/
20. Общие понятия управления качеством. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.aup.ru/books/m93/2\_1. htm
21. Особенности формирования ассортимента. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.hlebprod.ru/text.html? text=46&heads=1
22. Оценка качества. Структура квалитологии. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.klubok.net/article244.html
23. Хлебушек вкусный “Домашний" с фирменным знаком “Номер два" [Электронный ресурс]. Режим доступа -
24. http://www.businesspress.ru/newspaper/article\_mId\_39\_aId\_139840.html

1. «Экономические и правовые реформы в РФ. Проблемы и перспективы», сборник научных работ, Москва, 2000 г., стр. 152. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления – 2004. - № 6. - С. 119. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ильин И.А. Собр. Сом. В 10 т Т. 1.- М.: Русская книга, 1993.С.53. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гличев А.В. Качество продукции. Система управления. - М.: Прогресс, 2004.С. 64. [↑](#footnote-ref-4)
5. Оценка качества. Структура квалитологии. [Электронный ресурс]. Режим доступа -http://www.klubok.net/article244.html [↑](#footnote-ref-5)
6. Швец В.Е. «Менеджмент качества»в системе современного менеджмента. // Стандарты и качество. 1997. №6 С.48-50. [↑](#footnote-ref-6)
7. Воронежский Хлебозавод № 2- [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.allinform.ru/fid36/cat412451/org3513744.html [↑](#footnote-ref-7)
8. ОАО "Хлебозавод №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.russianfood.ru/item160/ [↑](#footnote-ref-8)