**Содержание**

Введение 3

1. Теоретические аспекты управления качеством продукции (услуг) 5

1.1 Понятие и функции управления качеством продукции 5

1.2 Современная концепция менеджмента качества 10

1.3 Сертификация продукции и систем качества 15

2. Анализ управления качеством продукции в ОАО «Хлебозавод №2» 22

2.1 Краткая характеристика ОАО «Хлебозавод №2» 22

2.2 Организация управления качеством продукции в ОАО «Хлебозавод №2» 25

2.3 Анализ планирования и контроля качества продукции 26

3. Рекомендации по созданию и обеспечению эффективности управления качеством в ОАО «Хлебозавод №2» 32

3.1 Создание системы менеджмента качества 32

3.2 Обеспечение эффективности функционирования системы управления качеством продукции 37

Заключение 42

Список использованной литературы 44

**Введение**

Современная рыночная экономика предъявляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой продукции. Это связанно с тем, что сейчас выживаемость любой фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг определяется уровнем конкурентоспособности. В свою очередь, конкурентоспособность связана с действием нескольких десятков факторов, среди которых можно выделить два основных - уровень цены и качество продукции. Причем второй фактор постепенно выходит на первое место.

Управление качеством является одной из ключевых функций как корпоративного, так и проектного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия.

В России внимание к управлению качеством постоянно возрастает. Вместе с тем многие менеджеры до сих пор основную часть рабочего времени посвящают «сиюминутным» проблемам, а не планированию качества с самого начала.

Особенно остро проблема качества встает в свете предстоящего вступления России в члены ВТО – Всемирной Торговой Организации. В этом случае таможенные пошлины, защищающие многие отечественные отрасли, будут снижены, количество импортных товаров, проникающих на отечественный рынок, существенно возрастет. При этом достойную конкуренцию импорту смогут составить только качественные российские товары.

Ключевой задачей менеджмента компаний является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества (современный термин, заменивший ранее использовавшийся термин – «системы управления качеством»), и поставляемой продукции в течение определенного периода времени (действия контракта, срока выпуска продукции данного вида и т. д.).

Управление качеством является, по существу, сквозным аспектом системы управления предприятием – аналогичным таким, как время, затраты, управление персоналом. Именно это положение находится в основе основополагающих принципов, находящихся в основе современных систем менеджмента качества:

* качество – неотъемлемый элемент любого производственного или иного процесса (а не некая самостоятельная функция управления);
* качество – это то, что говорит потребитель, а не изготовитель;
* ответственность за качество должна быть адресной;
* для реального повышения качества нужны новые технологии;
* повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;
* контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат;
* политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – Всеобщего управления качеством – Total Management.

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

Объектом исследования является Открытое Акционерное Общество «Хлебозавод №2».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* дать понятие и определить функции управления качеством;
* изучить современную концепцию менеджмента качества;
* рассмотреть порядок сертификации продукции и систем качества;
* проанализировать опыт управления качеством продукции в ОАО «Хлебозавод №2»;
* предложить рекомендации по созданию и обеспечению эффективности управления качеством на исследуемом предприятии.

# 1. Теоретические аспекты управления качеством продукции (услуг)

## 

## 1.1 Понятие и функции управления качеством продукции

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции.

В соответствии со стандартом ISO 9000:1994:

Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности [15, c. 14].

Несмотря на то, что в настоящее время действует редакция международного стандарта ISO 9000:2000, авторы учебных пособий считают, что приведенное выше определение больше соответствует сути современных представлений о предмете.

При этом определение качества относится как к товарам и услугам, так и к процессам производства товаров и оказания услуг. Любая продукция / услуга должна соответствовать определенным требованиям потребителей. Качество характеризует соответствие товара этим требованиям

Качество товара, его эксплуатационная безопасность и надежность, дизайн, уровень послепродажного обслуживания являются для современного покупателя основными критериями при совершении покупки и, следовательно, определяют успех или не успех фирмы на рынке.

Современная рыночная экономика предъявляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой продукции. Это связанно с тем, что сейчас выживаемость любой фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг определяется уровнем конкурентоспособности. В свою очередь, конкурентоспособность связана с действием нескольких десятков факторов, среди которых можно выделить два основных - уровень цены и качество продукции. Причем второй фактор постепенно выходит на первое место.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Управление качеством неизбежно оперирует понятиями: система, среда, цель, программа и др.

Различают управляющую и управляемую системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией (фирмой и др. структурами). Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества В современной литературе и практике используются следующие концепции управления качеством продукции (услуг) [9]:

* система качества(Quality System);
* система менеджмента, основанная на управлении качеством (Quality Driven Management System);
* всеобщее управление качеством (Total Quality Managemtnt);
* обеспечение качества (Quality Assurance);
* управление качеством (Quality Control);
* статистический контроль качества (Statistical Quality Control);
* система обеспечения качества (Quality Assurance System);
* гарантия продукции (Product Assurance);
* всеобщий производственный менеджмент (Total Manufacturing Management);
* передовой производственный опыт (Good Manufacturing Pratices);
* менеджмент системы качества (Quality System Management) и др.

Есть и другие концепции менеджмента качества. Мы привели только небольшую их часть, но важную для понимания качества как объекта управления. Перечисленные концепции отражают сущность разных методов, используемых в методологии TQM для решения различных проблем качества. TQM имеет огромное значение в управлении современными фирмами.

Управляющая система начинается с руководства высшего звена. Именно руководство высшего звена должно исходить из стратегии, что фирма способна на большее по сравнению с прошлым. В организационной структуре фирмы могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством. Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объема и характера деятельности фирмы.

Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль.

Особенно следует отметить такое направление, как обеспечение качества функционирования систем управления. Консультанты по управлению качеством обратили внимание, что службы по управлению качеством и надежностью направляли усилия и ресурсы на выявление проблем и исправление ошибок. В результате сформировалась система управления по отклонениям. Эта система реагировала на ошибки и недооценивала роль профилактических мероприятий, а также роль подразделений не связанных с процессом производства. Был сделан вывод, что обеспечение качества зависит от систем управления, регулирующих производственно-хозяйственную деятельность фирм.

Фирмы, функционирующие в рыночной экономике, формулируют политику в области качества таким образом, чтобы она касалась деятельности каждого работника, а не только качества предлагаемых изделий или услуг. В политике четко определяются уровни стандартов качества работы для конкретной фирмы и аспекты системы обеспечения качества. При этом продукция заданного качества должна быть поставлена потребителю в заданные сроки, в заданных объемах и за приемлемую цену [15, c. 114 – 116].

Сегодня в управлении качеством важное значение имеет наличие на фирмах сертифицированной системы менеджмента качества, что является гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификат на систему качества позволяет сохранить конкурентные преимущества на рынке.

Улучшение качества соответствия требованиям может быть достигнуто параллельно со снижением цены (уменьшаются затраты, брак, количество перелок). Улучшение качества проекта наоборот, в основном увеличивает затраты – более качественный и эстетичный проект стоит немалых денег. В понятии качество проекта воплощено то, что иногда называют «восприятием качества», или имиджем производителя, торговой марки [10, c. 221].

Качество определяется рядом его составляющих, образующих так называемую петлю качества (рисунок 1). Петля качества – это замкнутая последовательность мер, определяющих качество товаров или процессов на этапах их производства и эксплуатации. Качество создается и поддерживается на всех этапах петли качества, начиная с исследования потребностей и рыночных возможностей, то есть с маркетинга, и заканчивается утилизацией продукта, отслужившего свой срок.

Маркетинг

Утилизация

Послепродажная деятельность

Проектирование, НИОКР

Обслуживание, техническая

подготовка

Планирование

Закупки

Монтаж

Производство или обслуживание

Продажа и

распределение

Проверка

Хранение

Упаковка

Рисунок 1 – Петля качества

Достаточно не уделить качеству должного внимания на каком-то одном из этапов, как страдает качество всего товара, падает имидж производителя, 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 [26, c. 119].

При рассмотрении принципа управления качеством определен следующий состав функций: политика и планирование качества, обучение и мотивация персонала, организация работ по качеству, контроль качества, информация о качестве, разработка мероприятий, принятие решений руководством предприятия, внедрение мероприятий в производственный процесс, взаимодействие с внешней средой по вопросам качества [30, с. 118].

Информация о качестве складывается из внутренней и внешней. Внутренняя получается по результатам контроля проектирования и производства и показывает, какое качество продукции достигается при ее создании на предприятии. Внешняя получается в виде требований заказчиков и рынков сбыта, данных о научно-техническом прогрессе, сведений с объектов эксплуатации [7, c. 19].

В науке управления рассматриваются различные виды, модели и методы принятия решений, а само решение понимается как выбор альтернативы. Однако решение – это, по-видимому, не только выбор альтернативы, но и принятие оптимального варианта между альтернативами, нахождение приемлемого компромисса.

Реализация мероприятий может осуществляться применением корректирующих действий для оперативного устранения выявленных несоответствий, а также предупреждающих или профилактических мер – в зависимости от характера разработанных мероприятий. Реализация мероприятий – заключительная функция цикла управления качеством. Осуществляется она после принятия решений, которые в виде приказов, планов мероприятий или графиков работ направляются всем исполнителям, а также – в службу качества для контроля и учета их выполнения.

## 

## 1.2 Современная концепция менеджмента качества

Ключевой задачей менеджмента компаний является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества (современный термин, заменивший ранее использовавшийся термин – «системы управления качеством»), и поставляемой продукции в течение определенного периода времени (действия контракта, срока выпуска продукции данного вида и т. д.) [5, c. 17].

Управление качеством является, по существу, сквозным аспектом системы управления предприятием – аналогичным таким, как время, затраты, управление персоналом. Именно это положение находится в основе основополагающих принципов, находящихся в основе современных систем управления качеством:

* качество – неотъемлемый элемент любого производственного или иного процесса (а не некая самостоятельная функция управления);
* качество – это то, что говорит потребитель, а не изготовитель;
* ответственность за качество должна быть адресной;
* для реального повышения качества нужны новые технологии;
* повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;
* контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат;
* политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – Всеобщего управления качеством – Total Management.

Рассмотрим общую теорию управления качеством.

Как известно, приложение основных принципов теории управления возможно к любому при некоторых исходных условиях. Такими основными условиями являются:

1. наличие программ поведения управляемого объекта или заданный, запланированный уровень параметров его состояния;
2. неустойчивость объекта по отношению к программе и заданным параметрам, то есть объект должен уклонятся от заданной программы или плановых значений параметра;
3. наличие способов и средств для обнаружения и измерения отклонения объекта от заданной программы или значений параметров;
4. наличие возможности влиять на управляемый объект с целью устранения возникающих отклонений [19, c. 129].

Механизм управления, согласно общей теории управления представлен на рисунке 2.

Блок управления

Средства воздействия на объект

Программы, параметры состояния объекта

Объект управления

Условные обозначения прямая связь

обратная связь

Рисунок 2 – Механизм управления, согласно общей теории управления

Рассматривая исходные условия возможного приложения основных принципов общей теории управления и схему механизма управления к организации работ по качеству, можно с большой ответственностью за объективность составить схему механизма управления качеством продукции. Но сначала несколько предварительных соображений о характере качества продукции как об объекте управления.

Программы качества с установлением значений показателей могут входить составной частью во все возможные государственные планы и программы, планы проектно-конструкторских организаций, производственных объединений предприятий, договорные обязательства. Показатели качества оговариваются в сделках на товарных биржах и при других формах движения товаров [6, c. 71].

Требования к качеству устанавливаются и фиксируются в нормативных и номативно-технических документах: государственных, отраслевых, фирменных стандартах, технических условиях на продукцию, в технических заданиях на проектирование или модернизацию изделий, в чертежах, технологических картах и технологических регламентах, в картах контроля качества и т. п. Перечень этот не трудно продолжить.

Из сказанного становится очевидным, что первое условие по теории управления в случае с качеством удовлетворяется.

Обратимся ко второму условию. Здесь рассмотрим несколько ситуаций. Прежде всего укажем на то, что отклонение качества продукции от заданных параметров происходит, как правило, в худшую сторону и имеет общие и частные проявления.

К числу общих относится моральный износ, физическое и моральное старение продукции, то есть потеря первоначальных свойств при эксплуатации и хранении.

Неустойчивость, изменчивость качества продукции проявляется не только в двух общих тенденциях физического и морального старения. Имеют место так называемые частные отклонения качества от установленных требований. Они чрезвычайно разнообразны и обусловлены уже не экономической и технической природой, а условиями внешнего характера: нарушениями правил и условий эксплуатации, ошибками разработчиков и изготовителей, нарушениями производственной дисциплины, дефектами оборудования с помощью которого изготовляется и используется продукция, и т. д.

Неустойчивость качества, обусловленная частными отклонениями заданных параметров, имеет случайный характер. Время их появления можно ожидать только с определенной степенью вероятности.

Есть еще один фактор, который влияет на неустойчивость оценок качества – это неустойчивость и изменчивость потребностей. Параметры продукции могут строго соответствовать нормативной и технической документации, но изменяются требования потребителей и качество при неизменных параметрах ухудшается или теряется вовсе [8, c. 29].

Можно констатировать, что качество продукции находится в постоянном движении. Следовательно, качество определяет собой хронически неустойчивый объект. Это объективная реальность, с которой приходится иметь дело.

Таким образом, качество удовлетворяет и второму условию общей теории управления.

В практической деятельности люди отслеживают процесс потери свойств качества, измеряют и оценивают эти изменения. Для того чтобы замедлить процесс физического старения, устанавливаются благоприятные эксплуатационные режимы и условия хранения, используются различные профилактические меры по техническому обслуживанию и текущему ремонту. Если ухудшение качества переходит за пределы допустимых значений, проводится капитальный ремонт.

Следовательно, третьему и четвертому условиям общей теории управления качество также удовлетворяет.

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

1. Определение потребности и выработка требований к качеству продукции (план, программа качества);
2. Придание исходному материалу необходимых свойств (выполнение плана, программы качества);
3. Проверка соответствия полученного качества предъявленным требованиям (выявление отклонений) или констатация соответствий;
4. Воздействие для устранения отклонений полученного качества от заданного (обратная связь) [9, c. 38].

При таком взгляде на последовательность действий по качеству обнаруживается явление, имеющее чрезвычайно важное значение для всей философии работ по качеству. Это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях людей, связанных с созданием и использованием (потреблением) продукции.

Универсальная схема управления качеством представляется состоящей из шести блоков (см. рисунок 3).

К числу факторов, влияющих на качество (прямоугольник в центральной части схемы) относятся:

* станки, машины, другое производственное оборудование;
* профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое здоровье работников.

Блок сил воздействия

Блок сравнения и принятия решений

Информация о фактическом качестве

План по качеству

Факторы, влияющие на качество

Фактическое качество

Условные обозначения прямая связь

обратная связь

Рисунок 3 – Универсальная схема управления качеством

Обрамляющие прямоугольник факторов условия обеспечения качества более многочисленны. Сюда относятся:

* характер производственного процесса, его интенсивность, ритмичность продолжительность;
* климатическое состояние окружающей среды и производственных помещений;
* интерьер и производственный дизайн;
* характер материальных и моральных стимулов;
* морально–психологический климат в производственном коллективе;
* формы организации информационного обслуживания и уровень оснащенности рабочих мест;
* состояние социально материальной среды работающих [11, c. 64].

При возникновении отклонения от заданных параметров качества, которые обнаруживаются в блоке сравнения и принятия решения, блок сил воздействия для устранения этих отклонений направляет усилия либо на факторы, либо на условия, либо одновременно на то и другое. Меры воздействия и их сочетания зависят от характера и величины отклонений качества и от эффективности тех или иных возможных вариантов устранения отклонений [12, c. 117].

По универсальной схеме работают все, но наиболее часто рабочие, мастера, контролеры ОТК. Для них план по качеству заключен в чертежах, технологических операционных и контрольных картах. Они сами непосредственно производят сравнение фактических и заданных в технологической документации параметров качества сами, как правило, принимают решение о том, каким способом, приемом ликвидировать отклонение. Здесь механизм управления качеством находится в руках работника и деятельность его зависит от профессиональных навыков и знаний. Он как бы заложен в самом работнике и тех условиях, в которых ему приходится трудится.

В данном случае универсальная схема управления качеством выступает в качестве первичной схемы, первичного звена всей сложной, многообразной работы по качеству. Однако, чем выше уровень концентрации производства, его специализации и кооперирования, тем выше уровень системы качества, а, следовательно, сложнее механизм, обеспечивающий её функционирование.

## 1.3 Сертификация продукции и систем качества

В настоящее время, особенно в условиях рыночных отношений, когда всем предприятиям и организациям предоставлено право самостоятельного выхода на внешний рынок, они сталкиваются с проблемой оценки качества и надежности своей продукции.

Международный опыт свидетельствует о том, что необходимым инструментом гарантирующим соответствие качества продукции требованиям нормативно-технической документации НТД является сертификация. Сертификат от лат. certim – верно, facere – делать [23, c. 126].

Сертификация в общепринятой международной терминологии определяется как установление соответствия. Национальные законодательные акты различных стран конкретизируют: соответствие чему устанавливается, и кто устанавливает это соответствие.

Сертификация – это документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям.

Сертификация продукции представляет собой комплекс мероприятий (действий), проводимых с целью подтверждения посредством сертификата соответствия (документа), что продукция отвечает определенным стандартам или другим НТД [21, c. 125].

Сертификация появилась в связи с необходимостью защитить внутренний рынок от продукции, непригодной к использованию. Вопросы безопасности, защиты здоровья и окружающей среды заставляют законодательную власть, с одной стороны, устанавливать ответственность поставщика (производителя, продавца и так далее) за ввод в обращение недоброкачественной продукции; с другой стороны – устанавливать обязательные к выполнению минимальные требования, касающиеся характеристик продукции, вводимой в обращение.

Таким образом, устанавливается ограничение на ввод в обращение продукции, которая в целом или по каким-либо отдельным параметрам подпадает под действие законодательных актов. При этом говорят, что продукция попадает в законодательно регулируемую область. Если характеристики продукции в целом и частично не подпадают под действие национальных законов, то такая продукция может свободно перемещаться в пределах соответствующего рынка, и при этом говорят, что продукция попадает в область, законодательно не регулируемую.

Согласно классической схеме, испытания образцов продукции осуществляют испытательные лаборатории. Результаты испытаний, оформленные в виде протокола, передаются тем или иным способом в орган по сертификации. При этом испытательная лаборатория не имеет права ни толковать, ни разглашать полученные данные. Орган по сертификации сравнивает результаты испытаний с требованиями законодательства (если продукция попадает в регулируемую законодательством область) либо с другими представленными поставщиком характеристиками, нормативами, документами и т. д. В случае, если продукция соответствует указанным установленным требованиям, орган по сертификации выдает поставщику сертификат соответствия.

В зависимости от выбранной схемы, взаимоотношения субъектов сертификации могут не закончиться на этапе выдачи сертификата. Орган по сертификации может сам, или поручив это контролирующему органу, осуществлять текущий надзор за производством поставщика и характеристиками продукции, и в случае получения негативных результатов аннулировать выданный сертификат соответствия.

Сертификация – важный фактор обеспечения доверия при взаимных поставках продукции, а также решения таких крупных социальных задач, как гарантия безопасности потребляемой (используемой) продукции, охрана здоровья и имущества граждан, защита окружающей среды. Развитие сертификации в общем экономическом пространстве различных государств подразумевает взаимное признание результатов сертификации продукции, которое может быть основано на гармонизации законодательной базы, использовании единых стандартов и взаимно признанных механизмов установления соответствия [14, с. 72].

Применение предприятиями и в России сертификации продукции в условиях рыночных отношений дает следующие преимущества:

* обеспечивает доверие внутренних и зарубежных потребителей к качеству продукции;
* облегчает и упрощает выбор необходимой продукции потребителям;
* обеспечивает потребителю получение объективной информации о качестве продукции;
* способствует более длительному успеху и защите в конкуренции с изготовителями несертифицированной продукции;
* уменьшает импорт в страну аналогичною продукции;
* предотвращает поступление в страну импортной продукции не соответствующего уровня качества;
* стимулирует улучшение качества НТД путем установления в ней более прогрессивных требований.

Вся сертификационная деятельность осуществляется в соответствующей системе обладающей собственными правилами и руководящими положениями.

Системы сертификации продукции можно классифицировать по различным классификационным признакам. Классификация наиболее распространенных систем сертификации по основным классификационным признакам представлена в таблице 1 [29, c. 112].

Таблица 1 – Классификация систем сертификации

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Система сертификации продукции |
| Заинтересованность сторон | Национальная  Региональная  Международная |
| Правовой статус | Обязательная  Добровольная  Самостоятельная |
| Участие сторонних организаций в исполнении процедуры сертификации | Третьей стороной |

Национальная система сертификации продукции создается на национальном уровне правительственной или неправительственной организацией. В качестве национального органа по сертификации в Российской Федерации определен Госстандарт России.

Региональная международная система сертификации продукции создается на уровне некоторых стран одного региона, например в рамках Европейской экономической комиссии ООН на региональном уровне функционирует около 100 систем и соглашений по сертификации.

Международная система сертификации продукции создается на уровне ряда стран из любых регионов мира правительственной международной организацией.

Обязательная система создается для продукции, на которую в НТД должны содержаться требования по охране окружающей среды, обеспечению безопасности жизни и здоровья людей. В этом случае изготовитель без соответствующего сертификата не имеет права не только реализовать продукцию, но и производить.

Добровольная система сертификацией предусматривает сертификацию продукции только по инициативе ее изготовителя. В этом случае он вправе сертифицировать свою продукцию на соответствие любым требованиям НТД, в т. ч. зарубежной. Данный вид сертификации может дать очень многое в повышения конкурентоспособность продукции.

Самостоятельная система сертификации продукции (само-сертификация) создается самим предприятием-изготовителем продукции. При этом сертификаты на изделия выдает само предприятие строго под свою ответственность. По существу, само-сертификация является заявлением изготовителя о соответствии его продукции и производства требованиям НТД.

Система сертификации продукции третьей стороной создается стороннею организацией, которая проверяет, оценивает и подтверждает соответствие выпускаемой изготовителем продукции и проводимых им мероприятий требованиям НТД. Очень важно в данной ситуации для проведения сертификации продукции иметь хорошо оснащенные испытательные центры, лаборатории (стенды) [18, c. 69].

Основополагающим межотраслевым документом федерального уровня в области сертификации сегодня являются "Правила по проведению сертификации в Российской Федерации".

Организация и проведение работ по обязательной сертификации возложены на Госстандарт России.

Основными целями сертификации являются:

1. обеспечение реализации прав граждан на безопасность продукции для жизни, здоровья, имущества и окружающей среды;
2. создание условий для деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на едином товарном рынке РФ, а также для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле; содействие потребителям в компетентном выборе продукции; защита потребителя от недобросовестности изготовителя (продавца, исполнителя);
3. подтверждение характеристик продукции, заявленных изготовителем. Как обязательная, так и добровольная сертификация применяется в сфере производства и обращения продукции на внутреннем и внешнем рынках [25, c. 114].

Основным функциональным образованием систем сертификации являются органы по сертификации, которые сертифицируют продукцию, выдают сертификаты и лицензии на применение знаков соответствия.

Формирование систем сертификации однородной продукции осуществляется с учетом следующих основных факторов:

* наличие аналогичной международной системы;
* общность технических принципов устройств (способов функционирования) продукции;
* общность назначения продукции и (или) требований к ней;
* общность методов испытаний;
* общность области распространения, нормативных документов.

Срок действия сертификата устанавливает орган по сертификации с учетом срока действия нормативных документов на продукцию, а также срока, в пределах которого сертифицированы производство или система качества. В любом случае срок действия сертификата не превышает трех лет. Если изделие имеет срок службы (срок годности), то действие сертификата распространяется на партию продукции или каждое изделие [20, c. 223].

В процессе проведения сертификации системы качества можно выделить два этапа:

* предварительная проверка и оценка системы качества;
* окончательная проверка, оценка и выдача сертификата соответствия системы качества предприятия соответствующего стандарта.

Каждый из указанных этапов содержит определенный состав работ (табл. 2) [22, c. 46].

Таблица 2 - Этапы оценки системы качества

|  |  |
| --- | --- |
| Состав работ | Исполнитель |
| 1. Этап предварительной проверки и оценки системы качества | |
| 1.1. Подготовка системы качества и ее документации к сертификации | Предприятие |
| 1.2. Заявка на проведение сертификации системы качества | Предприятие |
| 1.3. Предварительная проверка и оценка системы качества | Орган по сертификации |
| 1.4. Заключение договора на проведение сертификации системы качества | Предприятие, орган по сертификации |
| 2. Этап окончательной проверки и оценки системы качества | |
| 2.1. Подготовки системы качества к окончательной проверке | Предприятие |
| 2.2. Разработка программы проведения окончательной проверки системы качества | Орган по сертификации |
| 2.3. Проведение предварительного совещания по организации на предприятии проверки системы качества | Предприятие, орган по сертификации |
| 2.4. Проведение проверки системы качества | Орган по сертификации, предприятие |
| 2.5. Подготовка предварительных выводов по результатам проверки для заключительного совещания | Орган по сертификации |
| 2.6. Проведение заключительного совещания | Орган по сертификации, предприятие |
| 2.7. Составление и рассылка отчета о проведении на предприятии проверки системы качества | Орган по сертификации |
| 2.8. Оформление, регистрация и выдача (при положительном решении) сертификата системы качества | Орган по сертификации |

По результатам первого этапа орган по сертификации составляет заключение, в котором указывается готовность предприятия и целесообразность проведения второго этапа работ по сертификации системы качества либо раскрываются причины нецелесообразности или невозможности проведения работ по второму этапу. При положительном заключении при подписании договора устанавливаются сроки проведения работ по второму этапу – окончательной проверке и оценке системы качества. Если при проведении работ второго этапа органом по сертификации обнаруживается несоответствие системы качества требованиям соответствующего стандарта, то совместно с предприятием определяется срок ее доработки и устанавливается ориентировочный срок повторной проверки. При положительном решении сертификат выдается на определенный срок (обычно этот срок ограничивается 3 годами).

# 2. Анализ управления качеством продукции в ОАО «Хлебозавод №2»

## 

## 2.1 Краткая характеристика ОАО «Хлебозавод №2»

ОАО «Хлебозавод №2» расположено по адресу: 394029, г. Воронеж, ул. П. Осипенко, 5. Филиалов не имеет. Форма собственности – частная.

Основной вид деятельности – производство хлебобулочных и кондитерских изделий.

Основной целью осуществления деятельности является получение прибыли.

Предметом деятельности ОАО «Хлебозавод №2» является: производство хлебобулочных, кондитерских и макаронных изделий, ведение оптовой и розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами, торгово-посредническая деятельность. Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Средняя суточная выработка предприятия составляет 38,1 тн при максимально возможном выпуске – 76,2.

Хлебозавод открылся в 1934 году в приспособленном здании общежития. В 1967 году была произведена реконструкция и переоборудование. В настоящее время предприятие также нуждается в замене устаревшего оборудования.

До 1986 года хлебозавод входил в состав хлебопекарного объединения. В 1992 году предприятие изменило свою организационно-правовую форму, став акционерным обществом открытого типа. Учредитель АООТ «Хлебозавод №2» - Комитет по управлению государственным имуществом Воронежской области.

В связи с происходившими реформами, касавшимся АО, в частности их обязательной государственной перерегистрации и переименовании АООТ и АОЗТ в ОАО и ЗАО, хлебозавод №2 был переименован и зарегистрирован как ОАО «Хлебозавод №2».

На предприятии шесть производственных линий. Хлебозавод постоянно расширяет ассортимент выпускаемой продукции, разрабатывая и используя различные новые рецептуры хлебобулочных изделий. С этой целью предприятие тесно сотрудничает с ВГТА. Начав свою деятельность с выпечки только одного наименования изделия – хлеба «Воронежского», хлебозавод увеличил количество предлагаемых видов хлебобулочных и кондитерских изделий приблизительно до 150.

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: строительная группа, транспортный цех, отдел сбыта, отдел главного механика, отдел главного энергетика, торговый отдел, отдел снабжения, бухгалтерия, планово-экономический отдел.

Ремонт (текущий и капитальный) осуществляется силами самих цехов, поэтому ремонтная служба как самостоятельное подразделение отсутствует. Согласуется план на техническое обслуживание и ремонт на основе данных за предыдущие периоды. Определяются объемы работ и соответственно им определяются и заказываются необходимые детали, запчасти, инструменты.

Энергоцех отсутствует. Поставки электроэнергии осуществляются по договоренности с предприятиями-поставщиками энергии. Для конечного выполнения заказов применяется транспортный цех. Доставка по городу осуществляется бесплатно, по области плата зависит от расстояния.

Численность работников основного производства составляет 285 человек. Распределение их по категориям персонала определяется планом по труду, который составляется на полугодие и утверждается директором предприятия.

Штатное расписание рабочих основного производства отражается в плане по труду. Численность рабочих-сдельщиков устанавливается опытным путем, исходя из объема работ. На основном производстве работают 4 бригады по 12 часов в 2 смены (по две бригады в смену).

На технологических линиях основного производства работает 58 рабочих с разрядами от 2 до 5. Средний разряд рабочих составляет 3, 4, но на предприятии расчет среднего разряда не осуществляется. Учеников на предприятии нет, кадры набираются из числа людей, уже знакомых с производством и обученных.

Цены на продукцию обычно указываются предприятием в прайс-листе. В данном списке предоставлена продукция, как реально выпускающаяся, так и выпускавшаяся. Цены основываются на себестоимости продукции, которая складывается из нескольких составляющих. Кроме того, в цену продукции включаются налоги с имущества и НДС. Таким образом, отпускная цена увеличивается на 3% (по хлебным изделиям) – 30% (по кондитерским изделиям).

Маркетинговый отдел отсутствует как самостоятельное подразделение, его функции выполняет один специалист из экономического отдела. Цели: продвижение товара, содействие сбыту. Задачами отдела являются изучение рынка и продукции конкурентов, поиск новых решений для содействия увеличению продаж.

Рынок предприятия – пищевой, представлен продуктами как первой необходимости и товарами повседневного спроса, так и изделиями, более относящимся к предметам роскоши и покупаемым случайно. Ассортимент выпускаемой продукции рассчитан на потребителей широкого круга, в основном с низким и средним достатком. Как правило, спрос на продукцию хлебозавода определяет уровень выработки.

Вывод о размере предприятия можно сделать на анализе показателей, приведенных в таблице 3.

Таблица 3 - Основные показатели деятельности ОАО «Хлебозавод №2»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели, млн. руб. | Годы | | |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| 1. Выручка (нетто) от реализации товаров и услуг | 145390,2 | 139233,3 | 142311,2 |
| 2. Себестоимость продукции | 20400 | 40143 | 44108 |
| 3. Товарооборот | 42734,1 | 50330,3 | 46128,4 |
| 4. Прибыль | 33552 | 40944 | 50531 |
| 5. Затраты на 1 руб. товарной продукции | 0,14 | 0,29 | 0,31 |
| 6. Стоимость чистых активов | 34084 | 38617 | 49296 |
| 7. Среднегодовая стоимость ОПФ | 24378 | 25933 | 23541 |
| 8. ФОТ | 28712 | 39078 | 33060 |
| 9. Среднесписочная численность работников | 789 | 669 | 723 |

Виды продуктов, производимых хлебозаводом, можно разделить на несколько групп: хлеб; диетические изделия; булочные изделия; сдобные изделия; кондитерские изделия; прочие изделия.

## 2.2 Организация управления качеством продукции в ОАО «Хлебозавод №2»

В ОАО «Хлебозавод №2» нет специального органа, занимающегося управлением качеством продукции, как и самого отдела маркетинга. Этими вопросами занимается специалист из экономического отдела. Однако в ближайшее время на предприятии планируется создать отдел маркетинга, в составе которого будет предусмотрена должностная единица специалиста по управлению качеством продукции.

При определении органов управления качеством продукции нужно исходить из того, что управление качеством – органическая составная часть общего управления производством, одна из его ветвей, одна из его функций. В силу этого оно не может противостоять ему. Поэтому, как правило, управление качеством развивается и выполняется в рамках действующего аппарата управления и заключается в более четкой и хорошо организованной деятельности по выявлению потребностей, созданию, изготовлению и обслуживанию продукции.

На уровне предприятия, объединения управление качеством организуется одним из двух способов. Первый заключается в четком распределении 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.

Второй предполагает в дополнение к первому варианту выделение общей функции координации и создание специального органа – отдела управления качеством. На этот отдел и возлагаются многие специальные функции управления качеством продукции.

Каждый из этих двух вариантов имеет свои преимущества и свои недостатки.

Так, преимущества первого варианта 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.

Второй вариант лишен указанного недостатка, но зато у работников предприятия нередко возникает чувство, что есть специально выделенные люди на предприятии, которые отвечают за качество, следовательно, они и должны решать все проблемы, связанные с качеством.

В любом варианте 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.

В ОАО «Хлебозавод №2» планируется создание управления качеством системы по первому варианту.

## 2.3 Анализ планирования и контроля качества продукции

Планирование повышения качества продукции на ОАО «Хлебозавод №2» основывается, прежде всего, на тщательном изучении текущего и перспективного спроса на его продукцию, анализе отзывов потребителей о ее поведении в эксплуатации, проработке договоров с заказчиками.

Планы повышения качества учитывают результаты сертификации продукции, прогрессивные требования действующих стандартов и технических условий, результаты научных исследований, патентные материалы, лицензии, данные научно-технической информации, требования потребителей.

Планируемые задания и обязательства по повышению качества продукции согласовываются с другими разделами планов ОАО «Хлебозавод №2», а также обеспечиваются необходимыми материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

Для того чтобы обеспечить предусмотренное в планах улучшение качества собственной продукции и услуг, предприятие требует от своих поставщиков соответствующего улучшения качества поставляемых ими сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, узлов, запасных частей и других компонентов конечной продукции.

Как самостоятельные направления планирования повышения качества продукции в ОАО «Хлебозавод №2» обычно выделяют:

* внутрифирменное (внутрипроизводственное) планирование качества продукции;
* планирование внедрения системы управления качеством на предприятии;
* планирование кадрового обеспечения повышения качества продукции;
* планирование потерь предприятия от внутреннего и внешнего брака;
* планирование качества продукции в договорах и контрактах.

В последние годы одним из важнейших направлений планирования по­вышения качества продукции на предприятии является планирование подготовки выпускаемых изделий (работ, услуг), систем качества и производств к сертификации.

Планирование повышения качества продукции на предприятии дополня­ется внутрипроизводственным планированием. При этом используются обоб­щающие, единичные и комплексные показатели качества, которые дифферен­цируются с учетом особенностей планирования по видам (перспективное, те­кущее) и по уровням (предприятие, цех, отдел).

При 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.

Наряду с планами повышения качества продукции для цехов и участков составляются соответствующие планы для функциональных отделов и служб.

Следует отметить, что объектом внутрипроизводственного планирования может быть качество изготовления продукции и качество 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.

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.

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, юрист-консульт, 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, таким образом, 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.

В работу по контролю качества вовлечены все основные службы и подразделения предприятия. Самоконтроль качества широко используется в деятельности рабочего коллектива ОАО «Хлебозавод №2». 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 орган (отдел) или инженер по техническому контролю должен осуществлять координацию и организационно-методическое руководство всеми работами по контролю и управлению качеством продукции.

# 3. Рекомендации по созданию и обеспечению эффективности управления качеством в ОАО «Хлебозавод №2»

## 

## 3.1 Создание системы менеджмента качества

Организация работ по управлению качеством продукции на предприятиях предполагает создание системы качества и принятие необходимых мер по обеспечению их эффективного функционирования. Поэтому предложим ОАО «Хлебозавод №2» создание системы менеджмента качества, соответствующих рекомендациям стандартов ИСО 9000.

Под созданием систем качества понимает их разработка и внедрение в деятельность предприятия. Создание систем качества может быть инициировано руководством предприятия или заказчиком.

Ранее уже отмечалось, что система качества представляет собой совокупность структур, выполняющих функции управления и обеспечения качества установленными методами. Поэтому разработка системы качества в основном заключается в том, чтобы сначала определить, какие структуры следует включить в систему качества и какие функции они должны выполнять, чтобы обеспечить требуемое качество продукции, а затем разработать все необходимые нормативные доку­менты для выполнения этих функций.

Внедрение системы качества предполагает проведение внутренних проверок системы и, при необходимости, ее до­работку для того, чтобы все подразделения могли четко выполнять свои функции.

Оценка системы качества после ее создания осуществляется путем сертификации, проводимой независимым органом с целью подтверждения соответствия системы стандартам ИСО 9000.

Создание систем качества в ОАО «Хлебозавод №2» целесообразно проводить в следующей последовательности.

**1. Информационное совещание.**

Проведение такого совещания 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 международных стандартов ИСО 9000;
* основные обязанности и ответственность руководства предприятия, управленческого и производственного персонала в создаваемой системе;
* структура системы качества и принцип ее функционирования;
* структура и функции службы качества и ее статус;
* процедура создания и сертификации системы качества.

При этом, как показывает практика, руководство предприятия гораздо лучше воспринимает указанную информацию, когда об этом говорят приглашенные со стороны специалисты, в особенности иностранцы. Правило «нет пророка в своем отечестве» действует здесь в полной мере. Поэтому, даже если на предприятии есть свои специалисты, способные предоставить такую информацию, в интересах дела бывает лучше подчиниться этому правилу, хотя оно действительно кажется иррациональным и потребует немалых затрат.

**2. Принятие решения о создании системы качества.**

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

назначается представитель руководства, ответственный за создание и функционирование системы качества;

формируется служба качества, как правило, в составе ОТК, отдела управления качеством, метрологической службы, отдела стандартизации и центральной заводской лаборатории;

устанавливаются основные этапы, исполнители и сроки разработки и внедрения системы качества.

**3. Разработка плана-графика создания системы качества.**

Во исполнение решения руководства разрабатывается план-график создания системы качества, в котором предусматривается выполнение следующих работ:

разработка политики в области качества;

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

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

разработка структурной и функциональной схем системы качества;

определение состава и состояния документации системы качества;

разработка новых и корректировка действующих нормативных документов системы качества и выпуск «Руководства по качеству»;

внутренние проверки системы качества в процессе ее внедрения и доработка системы по результатам проверок.

**4. Определение функций и задач (элементов) системы качества.**

На этой стадии сначала нужно провести тщательный анализ процесса создания продукции и представить его в виде подробного перечня этапов работ. Основу этого перечня составляют 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. Определение состава структурных подразделений системы управления качеством.**

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

Для этого необходимо проанализировать функции существующих подразделений и сравнить их с перечнем функций, принятым 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, входят, как правило, конструкторские, технологические, производственные и другие подразделения, вносящие существенный вклад в формирование (обеспечение) качества продукции. После определения исполнителей и их функций система качества обретает вполне конкретное очертание, которое может быть представлено на двух схемах: структурной и функциональной.

**6. Разработка структурной схемы системы качества.**

Структурная схема системы качества строится на основе структурной схемы предприятия и дает возможность показать «устройство» системы - состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества и ее управляющее ядро - службу качества, в которую, как было отмечено, включаются, как правило, отдел технического контроля, метрологическая служба, центральная заводская лаборатория, служба стандартизации, а также отдел управления качеством, выполняющий функции организации, координации и мето­дического руководства работой по качеству. 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. Разработка функциональной схемы управления качеством.

В отличие от структурной схемы, показывающей «устройство» системы качества, построение функциональной схемы позволяет наглядно представить «работу» системы качества — процесс управления качеством. Такая схема 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. Например, функцию контроля качества на этапе разработки будут выполнять экспертная комиссия и научно-технический совет, а на этапе изготовления отдел технического контроля, а также — технологический и конструкторский отделы, осуществляющие контроль за соблюдением технологической дисциплины и авторский надзор за изготовлением продукции в цехах.

**8. Определение состава и состояния 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. В самом деле, определив, кто и что должен делать в системе качества, нужно сказать, какими методами это должно делаться, по какой документации.

Для этого отделу управления качеством совместно со службой стандартизации необходимо рассмотреть состав всей имеющейся на предприятии нормативной документации и определить те документы, которые служат для выполнения функций (элементов), указанных в первой графе таблицы. При этом для выполнения большинства функций потребуется, как правило, несколько документов.

**9.Разработка нормативных документов и «Руководства по качеству».**

После определения состава и состояния документации системы качества следующий этап — разработка и корректировка конкретных нормативных документов, в которых должны быть изложены методы выполнения функций и задач в системе качества. Это будет этап наполнения системы качества внутренним содержанием.

Для выполнения этих работ отделу управления качеством потребуется 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.

«Руководство», как правило, служит не только для внутреннего использования, но и для представления заказчикам при заключении контрактов, а также — независимым экспертам при проверках системы качества с целью ее сертификации.

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

**10. Внедрение системы качества.**

После разработки системы качества необходимо проверить ее функционирование и если потребуется, провести ее корректировку. Для этого проводятся внутренние проверки системы качества.

По результатам проверок, как правило, проводится корректировка системы, с тем, чтобы устранить выявленные недостатки для обеспечения ее четкого функционирования.

Само собой разумеется, что решение проблем качества будет зависеть не только от того, как разработана система качества, но и от того, как она функционирует, т.е. как вы­полняются на практике функции и задачи системы всеми ее участниками: от руководства до рядового исполнителя.

## 3.2 Обеспечение эффективности функционирования системы управления качеством продукции

Функционирование системы качества — это выполнение руководством и всеми подразделениями своих функций и задач с целью обеспечения качества продукции. В этом состоит содержательная сторона деятельности системы, то есть то, для чего она предназначена.

При этом в реализации функций системы качества в той или иной мере участвуют практически все подразделения предприятия, каждое из которых решает свои задачи.

В связи с этим возникает необходимость выполнения вспомогательных задач для «обслуживания» самой системы качества. К таким задачам относятся: проведение внутренних проверок и совершенствование системы, координация и методическое обеспечение работ подразделений в системе качества, организация деятельности кружков качества, а также — сертификация продукции и системы качества.

Весомость содержательной деятельности по отношению к деятельности по «обслуживанию» самой системы показывает, насколько рационально организована система качества. Поэтому следует опасаться чрезмерного разрастания вспомогательной деятельности. В социологии это явление известно как «вырождение бюрократии», когда какая-либо система замывается на самообслуживании, в ущерб выполнению тех функций, для которых она была создана.

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

В обязанности службы качества входит как выполнение содержательных функций, так и вспомогательных задач. Среди основных задач службы качества:

1. Организация работы по качеству — разработка и совершенствование системы качества.
2. Разработка политики и планирование качества.
3. Контроль качества разработки, изготовления и испытаний готовой продукции.
4. Метрологическое обеспечение производства.
5. Проведение работ по стандартизации и нормоконтролю.
6. Ведение претензионной работы.
7. Подготовка мероприятий и организационно-распорядительных документов в области качества, контроль и анализ их выполнения.
8. Проверки функционирования системы качества.
9. Организация работ по сертификации продукции и системы качества.
10. Методическое руководство при обучении персонала вопросам качества.
11. Методическое обеспечение и координация работ подразделений в системе качества.
12. Организация деятельности «кружков качества».

Обратим внимание на проведение проверок и совершенствование системы качества, а также на организацию кружков качества.

Проверки функционирования системы качества могут проводиться самим поставщиком (внутренние проверки), его заказчиками (второй стороной) или независимыми органами (третьей стороной).

О внутренних проверках системы качества в процессе ее внедрения мы уже говорили.

Внутренние проверки действующей системы качества 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 (чек-лист), 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.

Для этого перед проведением проверки заказчик, исходя из рекомендаций соответствующего стандарта серии 9000, направляет поставщику перечень вопросов, на которые тот должен дать аргументированные ответы во время проверки.

При представлении заказчику действующей на предприятии системы качества нужно быть готовым объяснить специфику предприятия и системы качества, особенно в случае отступления от рекомендаций стандартов ИСО 9000.

В процессе проверки заказчик может потребовать, что на его изделия были разработаны программы обеспечения качества, а также оговорить особые условия контроля, испытаний и приемки продукции.

После проверки заказчик представляет отчет, в котором дается оценка системы качества на соответствие стандарту ИСО 9000 и приводятся предложения по улучшению организации работ.

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.

Совершенствование системы качества, как правило, предусматривает;

* 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;
* развитие сферы услуг;
* более тесное сотрудничество с поставщиками материалов;
* корректировку нормативных документов системы качества и «Руководства по качеству».

Организует и координирует эту работу отдел управления качеством. При этом надо иметь в виду, что факт проведения этой работы легко проверяется по частоте внесения изменений в документы системы качества.

Совершенствование системы качества по результатам внутренних проверок и самооценки предприятия — непременное условие эффективного функционирования системы в изменяющихся условиях.

**Заключение**

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции.

В соответствии со стандартом ISO 9000: качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Ключевой задачей менеджмента компаний является создание, практическая реализация и последующая сертификация системы менеджмента качества (современный термин, заменивший ранее использовавшийся термин – «системы управления качеством»), и поставляемой продукции в течение определенного периода времени (действия контракта, срока выпуска продукции данного вида и т. д.).

Управление качеством продукции является, по существу, сквозным аспектом системы управления предприятием – аналогичным таким, как время, затраты, управление персоналом. Именно это положение находится в основе основополагающих принципов, находящихся в основе современных систем менеджмента качества.

В ОАО «Хлебозавод №2» 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. В работу по контролю качества вовлечены все основные службы и подразделения предприятия. Самоконтроль качества широко используется в деятельности рабочего коллектива ОАО «Хлебозавод №2». Однако на предприятии отсутствует координирующий штабной орган, выполняющий контрольные функции. Такой орган (отдел) или инженер по техническому контролю должен осуществлять координацию и организационно-методическое руководство всеми работами по контролю и управлению качеством продукции.

Организация работ по управлению качеством продукции на предприятиях предполагает создание системы качества и принятие необходимых мер по обеспечению их эффективного функционирования. Поэтому ОАО «Хлебозавод №2» было предложено создание системы менеджмента качества, соответствующих рекомендациям стандартов ИСО 9000.

Внедрение системы качества предполагает проведение внутренних проверок системы и, при необходимости, ее доработку для того, чтобы все подразделения могли четко выполнять свои функции. Оценка системы качества после ее создания осуществляется путем сертификации, проводимой независимым органом с целью подтверждения соответствия системы стандартам ИСО 9000.

Функционирование системы качества — это выполнение руководством и всеми подразделениями своих функций и задач с целью обеспечения качества продукции. В этом состоит содержательная сторона деятельности системы, то есть то, для чего она предназначена.

Таким образом, в ходе выполнения работы были изучены теоретические и практические аспекты управления качеством продукции; дано понятие и определены функции управления качеством; изучена современная концепция менеджмента качества; рассмотрен порядок сертификации продукции и систем качества; проанализирован менеджмент качества ОАО «Хлебозавод №2»; предложены рекомендации по созданию и обеспечению эффективности системы менеджмента качества на исследуемом предприятии.

# Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Официальное издание. - М.: Юридическая литература, 1998.
2. Закон Российской Федерации "О стандартизации" от 10 июня 1993 г. №5154-1.
3. Закон Российской Федерации "О сертификации продукции и услуг" от 10 июня 1993 г. № 5153-1 (в ред. Федеральных законов от 27.12.95 г. № 211- ФЗ, от 02.03.98 г. № 30-ФЗ, от 31.07.98 г. № 154-ФЗ).
4. Закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 (в ред. Федеральных законов от 09.01.96 г. № 2-ФЗ, от 17.12.99 г. №212-ФЗ).
5. Багаутдинова Н. Формирование системы менеджмента качества. // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №1. – с.17 - 21.
6. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004.-216 с.
7. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Модели и механизмы систем в управлении качеством. // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №4. – с. 18 – 23.
8. Варакута С.А. Управление качеством продукции: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 207 с.
9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. - 160 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд-во МГУ, 2005. -252с.
11. Гличев А.В. Качество продукции. Система управления. - М.: Прогресс, 2004.-312 с.
12. Ильенкова С.Д. и др. Управление качеством: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 423 с.
13. Крылова Г.Д. Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. -318 с.
14. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17- модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 5. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 256 с.
15. Лапидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: Новости, 2004.
16. Ляшецкий А. П. Управление качеством продукции. – М.: Изд-во МГУ, 2004.
17. Мазур И. И. Управление качеством: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Омега-Л, 2005.
18. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.М. Румянцевой. - М: ИНФРА-М, 2005. - 432 с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004.-432 с.
20. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Том 1,2.- М.: Внешторгиздат, 2003. - 522с.
21. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 2003. -896 с.
22. Сергеев А.Г., Латышев М.В. Сертификация: Учебное пособие. - М.: Логос, 2004. - 220 с.
23. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 2005.-750 с.
24. Стандартизация и управление качеством продукции: Учебник // Под ред. Проф. В.А. Швандера. - М.: 2005. - 248 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товаров. - М.: АО "Бизнес-школа", 2005. -408 с.
26. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления – 2004. - № 6. - С. 118-122.
27. Хорев А.И. и др. Мониторинговый анализ как информационная основа социально-экономического управления предприятием (на примере Воронежской области) // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - № 3. - С. 39- 55.
28. Черкасский С. ISO-9000: кому это нужно? // Новые рынки. – 2005. - №1. – с. 14 – 16.
29. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 2005. - 411 с.
30. Янг М., Рюэгг-Штюрм И. Значение новых сетеобразных организационно-управленческих форм для динамизации предприятий // Проблемы теории и практики управления. -2004. -№ 6. -С. 106-112.