Введение

При развитии рыночных отношений обеспечение необходимого уровня качества продукции и услуг должно являться стратегическим направлением деятельности любой хозяйственной единицы. В то же время ключевым понятием, относящимся к объекту рынка (продукция, услуга), является его конкурентоспособность.

Качество - синтетический показатель, отражающий совокупное проявление многих факторов - от динамики и уровня развития национальной экономики до умения организовать и управлять процессом формирования качества в рамках любой хозяйственной единицы. Вместе с тем мировой опыт показывает, что именно в условиях открытой рыночной экономики, немыслимой без острой конкуренции, проявляются факторы, которые делают качество условием выживания товаропроизводителей, определяющим результатом их хозяйственной деятельности. Качество включает в себя множество компонентов. Прежде всего, к ним относятся технико-экономические показатели качества продукции, а также качество технологии ее изготовления и эксплуатационные характеристики. Показатели назначения продукции, надежности и долговечности, трудоемкости, материалоемкости, наукоёмкости - определяющие в этом ряду.

В последние годы все большее значение приобретают и такие свойства и характеристики продукции, как экологические, эргономические, эстетические. Экологические показатели характеризуют соответствие товара требованиям защиты окружающей среды и основываются на рациональном и бережном природопользовании. Эргономические связаны с учетом свойств и особенностей человеческого организма и призваны соблюдать гигиенические (освещенность, токсичность, шум, вибрация, запыленность и др.), антропометрические (соответствие формы и конструкции изделия размерам и конфигурации человеческого тела), физиологические, психологические и

другие требования. Эстетические показатели определяют внешнюю форму и вид продукции, ее дизайн, привлекательность, выразительность, эмоциональность воздействия на потребителя.

Проблема качества продукции носит в современном мире универсальный характер. Она не относилась к разряду простых во все времена и особенно остро стоит сейчас, на этапе перехода к рыночной экономике. Наши предприятия сталкиваются с большими трудностями; сокращением производства, многие заводы останавливаются, коллективы не получают зарплату. Проблемы осложняются ещё и нестабильностью в финансовой системе. Назревает вопрос, о каком же качестве может идти речь в такой ситуации? Лишь бы выжить, не допустить окончательного развала индустрии страны. А ключом, которым, как показывает опыт многих стран, открывающим двери выхода из кризиса, является именно качество. От того, насколько успешно решается проблема качества, зависит многое в экономической и социальной жизни страны. Объективный фактор, объясняющий многие глубинные причины наших экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономического развития за последние десятилетия, с одной стороны, и причины повышения эффективности производства и уровня жизни в развитых странах Запада, с другой это качество создаваемой и выпускаемой продукции.

Качество продукции относится к числу важнейших критериев функционирования предприятия в условиях относительно насыщенного рынка и преобладающей неценовой конкуренции. Повышение технического уровня и качества продукции определяет темпы научно – технического прогресса и рост эффективности производства в целом, оказывает существенное влияние на интенсификацию экономики, конкурентоспособность отечественных товаров и жизненный уровень населения страны.

Современная рыночная экономика предъявляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой продукции. Это связано с тем, что сейчас выживаемость любой фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и

услуг определяются уровнем конкурентоспособности. В свою очередь, конкурентоспособность связана с действием нескольких десятков факторов, среди которых можно выделить два основных - уровень цены и качество продукции. При этом качество продукции постепенно выходит на первое место. Производительность труда, экономия всех видов ресурсов уступают место качеству продукции.

Увеличение производства высококачественных изделий российскими предприятиями в конечном итоге должно привести к интенсификации экономики, росту жизненного уровня населения, повышению конкурентоспособности российских товаров на внутреннем и мировом рынках. Современным предприятиям необходимо научиться, более эффективно использовать экономические, организационные и правовые рычаги воздействия на процесс формирования, обеспечения и поддержания необходимого уровня качества на всех стадиях жизненного цикла товара.

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

Объектом исследования является Закрытое Акционерное Общество «Медведково».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

· дать понятие и определить функции управления качеством;

· изучить современную концепцию управления качеством в современных условиях

· рассмотреть порядок сертификации продукции и систем качества;

· проанализировать опыт управления качеством продукции в ЗАО «Медведково» в рыночных условиях.

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

Данная дипломная работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1.Теоретические основы управления качеством продукции

Комплексная система управления качеством продукции (КСУКП) представляет собой совокупность технических, организационных, экономических и социальных мероприятий, методов, нормативов и средств управления, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции при ее разработке, подготовке производства, изготовлении, обращении и эксплуатации. По характеру и направленности КСУКП – целевая подсистема управления предприятием, цель которой состоит в постоянном улучшении качества продукции и систематическом повышении на этой основе эффективности производства. Достижение цели обеспечивается за счет создания и освоения новых видов продукции высшей категории качества; увеличения удельного веса продукции высшей категории качества в общем объеме производства; расширения номенклатуры и ассортимента продукции; модернизации и совершенствования выпускаемой продукции; своевременного снятия с производства продукции, приближающейся к состоянию морального старения; улучшение экономических показателей деятельности предприятия.

Управление качеством продукции возглавляется директором и осуществляется его заместителем, начальниками отделов, служб и подразделений. Координация работ, как правило, возглавляется на специально созданном для этого целей подразделение или на один из отделов предприятия. Ключевыми вопросами создания и эффективного функционирования КСУКП являются составление задач по каждой функции управления и целесообразное их распределение по отделам, службам, подразделениям и исполнителям.

Организационно-технической основой КСУКП служит стандартизация, и в частности стандарты предприятия, разрабатываемые в полном соответствии с государственными и отраслевыми стандартами. Стандарты

предприятия по управлению качеством продукции подразделяются на основной, общие и специальные .

Известно, что использование основных принципов теории управления возможно при некоторых исходных условиях. Такими основными условиями являются:

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

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.

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 теологических 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. 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:
Определение потребности и выработка требований к качеству продукции (план, программа качества); Придание исходному материалу необходимых свойств (выполнение плана, программы качества); Проверка соответствия полученного качества предъявленным требованиям (выявление отклонений) или констатация соответствий; Воздействие для устранения отклонений полученного качества от заданного (обратная связь). 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.

1.1 Понятие и функции управления качеством продукции

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. В одном из первых учебников по научным основам управления

производством подчеркивалось, что управление в широком смысле слова представляет собой целенаправленную координацию общественного воспроизводства. Причем в этой координации необходимо различать управление машинами, механизмами и процессами. Кроме того, в обществе происходит управление людьми, которые как главная созидательная сила общества познают и используют законы природы и общества в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Поэтому управление было определено как целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. Большой энциклопедический словарь трактует управление как элемент, функцию организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающую сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление определяется как, воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. В настоящее время в различных информационных источниках содержатся многообразные определения термина "управление", то есть управление – это достаточно распространенное, но не стандартизированное в общем смысле понятие. Значительное внимание раскрытию содержания управления уделено в трудах Э. М. Короткова. В частности, в работе "Концепция менеджмента", выявляя потребность в управлении, он отмечает, что "вся жизнь человека – это бесконечная цепочка его деятельности, которая разнообразна и многообразна" . Построенная ученым классификационная схема деятельности человека (рис. 1) позволила определить необходимость ее организации.

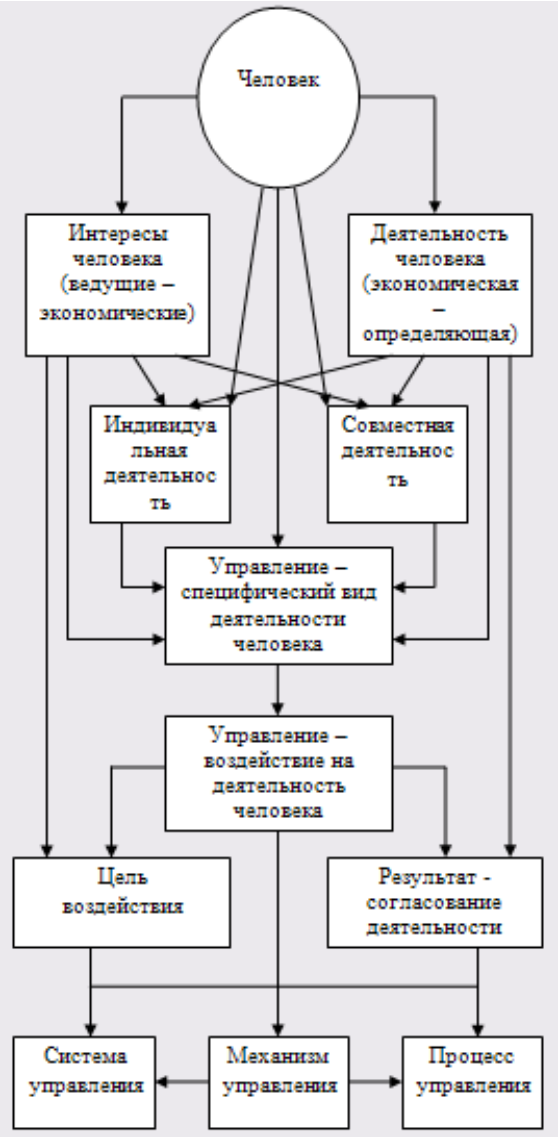


Рис. 1. Определение и концепции управления

Для этого в свою очередь надо предвидеть результат деятельности, оценить действия по этому результату и быть заинтересованным в нем. Управление, по определению ученого, это вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессе развития совместного труда, его разделения и кооперации, это объективная потребность всякой деятельности человека. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что управление – это "специфический вид деятельности человека, который возник как потребность и необходимое условие достижения результата в индивидуальной и тем более в совместной деятельности".

Предложенный подход позволяет выделить основные составляющие процесса управления, включающие: процесс превращения цели в согласованную деятельность; функционирование системы управления, взаимодействие звеньев; разработку управленческих решений; деятельность менеджера во времени и пространстве; последовательность действий, составляющих управление (воздействие); процесс формирования воздействия; решение проблем развития предприятия. Необходимо отметить, что иногда параллельно, иногда пересекаясь, а иногда и как единое целое наряду с понятием "управление", с развитием теории и практики управления развивались и продолжают развиваться понятие "управление качеством", а также теория и практика управления качеством. Причем приблизительно до конца 1980-х годов речь шла в основном о термине "управление качеством продукции".

Безусловно, в деятельности по управлению качеством есть действия, которые могут и должны выполняться именно в оперативном порядке (например, устранение выявленных в ходе конкретной технологической операции несоответствий). Но в то же время управление качеством обязательно должно включать стратегические аспекты, без разработки которых невозможна и оперативная деятельность. В современных условиях, по нашему мнению, управление качеством представляет собой определенную стратегию и тактику не только выживания, но и дальнейшего процветания общества в целом, конкретных организаций и каждого человека. При этом все термины и подходы к управлению, приведенные выше, полностью относятся и к управлению качеством.

В 1998 году А.В. Гличев в работе "Основы управления качеством продукции" дает уже несколько иное определение . Он пишет: "Управление качеством продукции – это подготовка и внесение в план по качеству, нормативную, техническую документацию значений показателей качества вновь осваиваемой или модернизируемой продукции или изменение

показателей качества выпускаемой продукции, а также выполнение необходимых работ по достижению и поддержанию этих значений показателей". В соответствии с приведенными определениями составлена схема процесса управления качеством (рис.2)



Рис. 1.2. Содержание процесса управления качеством продукции. Таким образом, управление качеством продукции представляет собой процесс, включающий выявление характера и объема потребностей в продукции, оценку фактического уровня ее качества, разработку, выбор и реализацию мероприятий по обеспечению запланированного уровня качества продукции. Управление качеством также возникло как объективная потребность человечества, первоначально в высоко классном продукте и технологиях, в высококвалифицированном персонале, а затем как потребность в достойном качестве жизни. Однако многие специалисты по управлению практически игнорируют в своих трудах проблемы управления качеством. Во многом такое положение объясняется тем, что место и роль управления качеством в общей системе управления далеко не очевидны как для специалистов в области управления, так и для ученых, занимающихся проблемами качества.

Единственное, с чем согласны многие отечественные специалисты, так это то, что в новое время источником управления в целом и управления качеством в частности является система Ф. Тейлора. Действительно, именно "отец научного управления" обратил пристальное внимание на необходимость учета вариабельности производственного процесса, оценил важность ее контроля и, по возможности, устранения. Система Тейлора включала понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска, вводила такие измерительные инструменты, как шаблоны и калибры, а также обосновывала необходимость независимой должности инспектора по качеству, систему штрафов для "бракоделов", формы и методы воздействия на качество продукции.
Как всякий процесс управления, управление качеством осуществляется путем реализации управленческих функций. Для построения концепции управления качеством особое значение имеет процессный подход к управлению как один из подходов, рассматриваемых в теории менеджмента.
Такой подход позволяет организовать и представить управление качеством как непрерывную цепь логически взаимосвязанных функций, воздействующих на производство целью обеспечения качества. Определив состав функций, можно сформулировать концепцию и построить наглядную концептуальную модель управления качеством, а затем, в соответствии с ней, изложить методы выполнения каждой функции (методологию управления качеством). При использовании процессного подхода в управлении предприятии применяются следующие функции: заключение сделок, принятие решений, планирование, организация, мотивация, подбор персонала, распоряжение, контроль, коммуникация (информация), исследование, оценка, координация и др.
По аналогии с этими функциями, процесс управления качеством логично начать с взаимодействия с внешней средой, в первую очередь с заказчиками и рынками сбыта, в результате чего поставщик определяет требуемые свойства и характеристики (качество) своей продукции. Исходя из этих требований, поставщик анализирует свои технологические возможности и определяет политику в области качества, а также требования к своим субподрядчикам –

поставщикам материалов и комплектующих элементов. На основе этой политики осуществляется планирование качества. Затем, в рамках общей организации работ на предприятии организуется работа по достижению требуемого качества в процессе производства продукции с выделением необходимых ресурсов, осуществляется подготовка и мотивация, персонала. Далее, непосредственно при управлении процессом производства, осуществляется контроль качества продукции и анализируется полученная информация. По результатам анализа полученной информации разрабатывают соответствующие мероприятия и руководство предприятия принимает необходимые решения.

Заключительный этап в управлении качеством – реализация мероприятий. Как правило, эти мероприятия направлены на устранение выявленных отступлений от намеченных свойств и характеристик продукции и улучшение производственного процесса. Но, кроме этого, они могут быть направлены на корректировку ранее принятых планов, изменение организации работ, улучшение подготовки и повышение мотивации персонала, а также на выбор других, более квалифицированных поставщиков материалов и комплектующих изделий. После реализации мероприятий продукция может поставляться заказчику или на рынок, и циклом управления качеством заканчивается выполнением той же функции, с которой он начинался, - взаимодействие с внешней средой. После этого поставщик получает информацию с рынка или от заказчика о качестве поставленной продукции. Конечно, это – схема, принцип управления. В жизни от принятия заказа и до его выполнения реализуется не один описанный выше цикл управления. Если вдуматься, то такие циклы многократно реализуются на каждом этапе создания продукции: в процессе разработки, производства, испытаний, монтажа и ввода в эксплуатацию. При этом каждый раз выполняются одни и те же отмеченные здесь функции, которые при последовательной реализации и составляют, на наш взгляд, процесс управления качеством. Таким образом, концепция управления качеством может быть сформулирована следующим

образом. Управление качеством представляет собой непрерывный процесс воздействия на производство путем последовательной реализации логически взаимосвязанных функций с целью обеспечения качества. В состав этих функций входят: взаимодействие с внешней средой, политика и планирование качества, обучение и мотивация персонала, организация работы по качеству, контроль качества, информация о качестве, разработка мероприятий, принятие решений и реализация мероприятий.

Современное управление качеством исходит из положения, 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.

Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества. В современной литературе и практике используются следующие концепции менеджмента качества:

- система качества (Quality System);
- система менеджмента, основанная на управлении качеством (Quality Driven Management System);
- всеобщее управление качеством (Total Quality Management);
- 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 Practices);
- система управления производственными ресурсами (Environmental Management System);
- всеобщий менеджмент качества в сфере охраны окружающей среды (Environmental TQM);
- всеобщее обеспечение производства (Total Manufacturing Assurance);
- интегрированный менеджмент процессов (Integrated Process Management);
- менеджмент в целях улучшения качества (Management for Quality Improvement);
- система внедрения непрерывных улучшений (Continuos Improvement Implementation System);
- полное преобразование качества (Total Quality Transformation);
- менеджмент системы качества (Quality System Management); Есть и другие концепции менеджмента качества. Я привела 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.

Total Quality Management — философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции. Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством работы в целом, включая работу персонала. Постоянное параллельное усовершенствование этих трех составляющих: качества продукции, качества организации процессов, и уровня квалификации персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. Качество

определяется такими категориями, как степень реализации требований клиентов, рост финансовых показателей компании и повышение удовлетворенности служащих компании своей работой. Принцип действия TQM можно сравнить с удержанием мяча на наклонной плоскости. Для того чтобы мяч не скатывался, его нужно либо подпирать снизу, либо тянуть сверху.

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.

Современный менеджмент качества базируется на результатах исследований, выполненных крупными зарубежными корпорациями по программам консультантов по управлению качеством. Это опыт таких известных фирм, как "Хьюлетт-Паккард", и др. В 1980-е годы на политику этих и ряда других фирм оказали влияние разработки Ф.Б. Кросби, У.Э. Деминга, А.В. Фейгенбаума, К. Исикавы, Дж. М. Джурана. Основой деятельности ведущих фирм стали следующие направления улучшения работы:

- заинтересованность руководства высшего звена;
- образование совета по улучшению качества работы;
- вовлечение всего руководящего состава в процесс улучшения работы;
- обеспечение коллективного участия;
- обеспечение индивидуального участия;
- создание групп по совершенствованию систем (групп регулирования процессов);

- более полное вовлечение поставщиков;
- обеспечение качества функционирования систем управления;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии улучшения работы;
- создание системы признания заслуг.

Особенно следует отметить такое направление, как обеспечение качества функционирования систем управления. Консультанты по управлению качеством обратили внимание, что службы по управлению качеством и надежностью направили 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. Сегодня в управлении качеством важное, значение имеет сертифицированная система менеджмента качества, являющаяся гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификат на систему качества позволяет фирме сохранить конкурентные преимущества на рынке. 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 трудиться.

Под управлением качеством продукции понимают постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование.

Система управления качеством продукции включает следующие функции:

1) функции стратегического, тактического и оперативного управления;

2) функции принятия решений, управляющих воздействий, анализа и учета, информационно-контрольные;

3) функции специализированные и общие для всех стадий жизненного цикла продукции;

4) функции управления по научно-техническим, производственным, экономическим и социальным факторам и условиям.

Наилучших результатов в создании и выпуске конкурентоспособной продукции добиваются предприятия, обладающие исчерпывающими сведениями о состоянии и возможностях производственных процессов, а также своевременно вырабатывающие управляющие воздействия по их совершенствованию.

По мнению отечественных и зарубежных специалистов, качество продукции закладывается в конструкторской и технологической документации, поэтому и та, и другая должны соответствующим образом оцениваться.Однако товар, пользующийся спросом, - это чаще всего новая продукция. Следовательно, начинать надо с изучения спроса на рынке и его учета при создании и освоении производства новых изделий. Необходимо иметь дилерскую, торговую сеть продаж, а также распространения товара и

информации о нем. Нет этого - никакое качество продукции не спасет предприятие.

Нужно минимизировать издержки производства. С этой целью необходимо все пересчитать, переосмыслить материально-техническую базу предприятия, отказаться от всего лишнего, провести реструктуризацию. Не сделав этого, начинать борьбу за качество не стоит, так как предприятие может умереть от другой болезни.

Надо научиться управлять финансами, а это - искусство, причем непростое. Прежде всего, необходимо наладить контроль за финансами. Бесконтрольность - путь к потерям финансов, их расхищению и банкротству предприятия. Главный фактор, способствующий этому, - отсутствие у больших промышленных предприятий их реальных собственников. На таких предприятиях собственностью практически распоряжаются высшие менеджеры и потому многое зависит от их порядочности и честности. Тем не менее, дальновидные менеджеры заинтересованы в налаживании финансового контроля и работают в этом направлении. Все четыре обязательных условия успешной деятельности предприятий, приведенные выше, рассматриваются в различных концепциях качества, но там речь идет об их улучшении.

На большинстве же российских предприятий эти условия нужно создавать практически с нуля. И только когда предприятие как-то справилось с этой задачей, оно может приступать к решению проблемы качества путем создания и сертификации систем качества, отвечающих требованиям стандартов ИСО 9000, а также концепции TQM. При этом нужно ставить вопрос о реформировании предприятий, их реструктуризации и создании новых элементов исходя из четкого понимания философии TQM и ориентации на концепцию всеобщего качества

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 . 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. В жизни мы часто употребляем понятие «качество»: деловые качества, качество продукции, услуг, труда, качество жизни и др. Значительное влияние на качество образа жизни оказывает материальная среда – качество товаров и услуг. Поэтому проблема качества продукции и услуг была и остается актуальной. Она является стратегической проблемой, от решения которой зависит стабильность экономики нашего государства. Процесс улучшения качества, объединяющий деятельность многих производств, коллективов конструкторов, сферы услуг, необходим не только для получения прибыли при сбыте товаров и услуг, но главное – обществу в целом и его интересам. Товары, которые обладают соответствующей прибыльностью (разностью между продажной ценой и себестоимостью), должны находить постоянный сбыт. Покупая товары, мы оплачиваем их стоимость не только потому, что они необходимы, но и потому, что они нам понравились. Поскольку внешний вид этих товаров, удобство в обращении, срок службы, технические характеристики, условия гарантийного

обслуживания – решающие моменты при определении их цены, то мы оплачиваем покупку в соответствии с фактором «возлагаемых надежд» или «степенью полезности товара». Таким образом, необходимыми условиями определяющими сбыт товара, является убежденность потребителя в его гарантированном качестве и его цена.
Качество – совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделены товары для соответствия своему назначению**.** Все эти элементы определяют требования к качеству изделия, которые конкретно воплощены на этапе проектирования в технической характеристике изделия, в конструкторской документации, в технических условиях. Предусматривающих качество сырья, конструктивные размеры и т.д. В литературе понятие качества трактуется по-разному. Однако основное различие в понимании качества определяется различиями в условиях командно-административной и рыночной экономике. В условиях первой качество трактуется с позиции производителя, а в рыночной с позиции потребителя.
Понятие качества неоднократно обсуждалось научной общественностью и практиками. Большую роль в формировании современного представления о качестве сыграла Академия проблем качества РФ. В результате ее деятельности сформировалось концептуальное видение качества как одной из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества

1.2 Содержание системного подхода к управлению качеством

Понятия "система" и "системный подход" в современном мире используются достаточно широко в различных областях знаний и деятельности, хотя до настоящего времени отсутствует строгое, общепринятое определение системы. Это, на наш взгляд, объясняется чрезвычайной сложностью данного понятия, для которого трудно подобрать адекватную формулировку. Система (греч. systēma – составленное из частей, соединение)

трактуется философией как совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство. Но это определение не имеет ограничений, так как причинно-следственными связями охвачены практически все объекты мира. Следовательно, под понятие "система" подходит чрезвычайно широкий круг явлений: от вселенной до предметов обихода. По этой причине многочисленные дефиниции не нашли поддержки у научной общественности и до настоящего времени отсутствует общепринятая формулировка. При этом формально пользуются широкой трактовкой термина, а конкретизируют понятие через перечисление его свойств.

Система часто определяется как совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных в единое целое благодаря тому, что ее свойства не сводятся к свойствам составляющих ее элементов. Основными чертами системы являются: наличие разнообразных элементов, среди которых обязательно есть системообразующий, связи и взаимодействия элементов, целостность их совокупности (внешняя и внутренняя среда), сочетание и соответствие свойств элементов и их совокупности в целом.

Системе присуще свойство развиваться, адаптироваться к новым условиям путем создания новых связей, элементов со своими локальными целями и средствами их достижения. Раскрывая сущность системного подхода, обычно имеют в виду, что речь идет не просто о наборе процедур, операций и приемов, а о совокупности (системе) принципов, которые определяют общую цель и стратегию теоретической и практической деятельности. Системный подход в настоящее время является наиболее важным и продуктивным при исследовании различных социально-экономических явлений, в том числе управления.

Системный подход к управлению базируется на совокупности принципов, которые по своей сути отражают его содержание и особенности: целостности, совместимости элементов целого, функционально-структурного строения целого, развития, лабилизации функций, полифункциональности,

итеративности, вероятностных оценок, вариантности. Системный подход к управлению качеством в настоящее время предусматривает функционирование системы качества, направленное на реализацию политики в области качества посредством осуществления основных управленческих функций на различных стадиях жизненного цикла объекта управления в этой системе. Важнейшей составляющей данного подхода является устойчивость функционирования системы управления качеством. Устойчивость – это обобщающее понятие, которое складывается из большой группы факторов, непосредственно на нее влияющих. Потеря устойчивости в общем случае может произойти из-за изменения параметров системы (в ходе бифуркации), из-за наличия не предусмотренных при создании системы воздействий внешней среды либо из-за нарушения связей в системе, когда меняется ее структура.

Необходимость формирования системного подхода к управлению качеством была фактически осознана к середине 60-х годов нашего столетия, когда все явственнее стало ощущаться, что сам по себе контроль качества даже при всемерном его усилении, расширении масштабов, увеличении числа объектов и участников не может существенным образом изменить состояние дел в лучшую сторону. Усиление контроля не могло дать ответа на вопросы о том, как учитывать мнение возможных потребителей, характер их запросов; какие требования к качеству предъявляются техническим и социальным прогрессом; что должны делать для улучшения качества и своевременного обновления продукции отдельные подразделения предприятий. А именно эти вопросы все чаще возникали перед теми, кто занимался качеством. Именно в данный период начинает реализоваться важнейшая, по нашему мнению, тенденция, связанная со становлением и все более широким использованием системного подхода к управлению качеством.

Модели, к комплексным функциональным подсистемам следует отнести:

- во-первых, производственную подсистему, в которой реализуются такие функции, как организация основного, обеспечивающего и обслуживающего производства, оперативное управление производством;
- во-вторых, техническую подсистему, связанную с организацией работ по унификации и стандартизации, организацией технической подготовки производства, технологических процессов, организацией метрологического обеспечения, техническим контролем, испытанием и сертификацией продукции;
- в-третьих, экономическую подсистему, связанную с реализацией таких функций, как долгосрочное, среднесрочное и оперативное технико-экономическое и социальное планирование, организация труда, заработной платы и финансовой деятельности, учет и экономический анализ;
- в-четвертых, внешнеэкономическую систему, которая включает материально-техническое снабжение, сбыт, организацию и обеспечение внешнеэкономических связей;
- в-пятых, подсистему капитального строительства;
- в-шестых, подсистему, характеризующую кадровую и творческую деятельность коллектива.

Согласно вышеприведенной модели, к целевым подсистемам относятся такие, как качество; выполнение поставок продукции, услуг и плана производства; регулирование затрат и ресурсов; развитие производства; совершенствование менеджмента; социальное развитие коллектива; охрана окружающей среды. И, наконец, к обеспечивающим подсистемам в системе менеджмента предприятия относятся подсистемы, связанные с оснащением всех перечисленных подсистем техническими средствами, оргтехникой, а также с нормативным, правовым и информационным обеспечением.

Основным назначением подсистемы общего линейного менеджмента является рациональная координация функционирования всех подсистем в рамках общей системы менеджмента для достижения целей, стоящих перед предприятием.

Данная модель не является бесспорной, она имеет и свои ограничения. Но этот вариант интересен тем, что четко определяет место системы управления качеством в общей системе управления предприятием. Это позволяет сформулировать сущность системного подхода к управлению качеством. Содержание системного подхода к управлению качеством заключается в том, что в рамках системы менеджмента предприятия необходимым является формирование и последующее функционирование целевой подсистемы качества, являющейся самостоятельной системой со всеми присущими ей свойствами. Ее наличие в системе управления предприятием обусловлено тем, что цели последнего в области качества и конкурентоспособности продукции выдвигаются в число приоритетных в его деятельности. Необходимость их достижения определяет в условиях рынка и конкуренции направленность всей менеджерской деятельности на исследование потребностей, удовлетворение спроса на продукцию и запросов потребителей. Требования фиксируются в технических условиях на продукцию, однако это не может быть достаточной гарантией того, что они будут удовлетворены, так как в процессе принятия и реализации решений, связанных с управлением качеством, могут возникнуть отклонения от задаваемых качественных параметров. Важнейшим инструментом, с помощью которого возможные отклонения могут своевременно предотвращаться, а возникшие оперативно устраняться, и являются системы управления качеством. Их функционирование направлено на реализацию политики предприятия в области качества посредством осуществления основных управленческих функций на всех стадиях жизненного цикла объекта управления в данной системе. Эта характеристика, на наш взгляд, отвечает требованиям не только системного, но и ситуационного подхода к управлению. Она отражает реализацию функций в системе управления качеством, что является требованием процессного подхода к управлению.

Гибкость системы управления качеством подразумевает принятие соответствующих управленческих решений в системе в зависимости от

конкретной ситуации, а также способность системы своевременно реагировать на изменения во внешней среде. Это в свою очередь позволяет:

- во-первых, интегрировать работы по качеству со всеми другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности, используя разнохарактерные факторы, влияющие на качество;
- во-вторых, применять к работам по качеству такие технико-экономические категории, как эффективность, производительность, затраты и др.

Приведенная характеристика требует конкретизации таких понятий, как "политика предприятия в области качества", а также "объект" и "субъект" управления в системе управления качеством.

Политика предприятия в области качества представляет собой основные направления и четко сформулированные цели в этой области, является элементом общей политики предприятия, разрабатывается и утверждается его высшим руководством. Общеизвестно, что без цели нет системы. Система управления качеством должна иметь четко сформулированные, ясные и конкретные цели, лежащие в основе политики предприятия в области качества. Они должны формироваться исходя из реально существующей социально-экономической ситуации и общих стратегических целей предприятия на момент разработки политики с учетом внутренних и внешних факторов. Ее реализация обязательна для всех работников данного предприятия, поэтому она должна быть определенной, реальной и понятной всем.

Политика в области качества может быть оформлена в виде специального документа, подписанного руководством, либо как раздел основного документа системы качества. В него могут быть включены:

-экономические и социальные цели предприятия;
- приоритетные цели предприятия по отношению к качеству осуществляемых процессов, выпускаемой продукции;
- распределение ответственности и обязанностей между руководителями и подразделениями предприятия в рамках системы управления качеством;

- принципы построения системы управления качеством.

Безусловно, что главной целью политики предприятия в области качества должно быть постоянное удовлетворение запросов потребителей в продукте соответствующего уровня качества. Цели, стоящие перед системой управления качеством, должны быть направлены на улучшение деятельности и результатов работы предприятия с тем, чтобы обеспечить эффективность его функционирования в будущем. По нашему мнению, они должны формироваться по всем стадиям жизненного цикла объекта управления в системе управления качеством, находиться в одном ряду с другими целями предприятия, отражать специфические, характерные только для данного предприятия особенности производства, управления, структуры системы управления качеством и т.д.

Для того чтобы удовлетворить постоянно повышающиеся требования потребителей, система управления качеством на предприятии должна создаваться и функционировать на основе научно обоснованных принципов. Основополагающим из них является функционирование системы управления качеством как органичной составной части всей системы управления предприятием. Она, безусловно, не может действовать отдельно, без взаимосвязи, взаимодействия со всеми другими системами в рамках менеджмента предприятия. Помимо данного принципа при рассмотрении системного подхода к управлению качеством можно руководствоваться рядом общесистемных принципов, к которым относятся следующие:

- целенаправленность, реализуемая формированием и функционированием соответствующих подсистем для достижения поставленных целей;

-делимость, реализуемая делением системы на подсистемы и элементы;

- иерархичность, реализуемая формированием многоуровневой структуры системы с учетом делегирования полномочий на соответствующий уровень управления;

- комплексность, реализуемая взаимной увязкой всех подсистем, элементов, стадий жизненного цикла объектов управления, иерархических

уровней и всего комплекса организационных, экономических, социальных, научно-технических, производственных и других мероприятий, используемых в системе управления качеством;
- взаимодействие системы управления качеством со всеми другими системами предприятия (установление приоритетности одних целей по отношению к другим или реализация взаимосвязанных процессов их достижения);
- замкнутость управленческого процесса, реализуемая выполнением в системе, подсистемах и элементах полного общего функционального цикла, включая прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Отражение данных принципов в политике предприятия в области качества применительно к конкретной системе управления качеством должно носить четко сформулированный характер в зависимости от специфики его деятельности в целом и системы управления качеством в частности. Важным элементом, который должен содержаться в политике предприятия, является распределение ответственности и обязанностей между руководителями и подразделениями в рамках системы управления качеством. Причем может быть определена как персональная ответственность каждого работника за обеспечение качества, так и ответственность и обязанности работников отдельного подразделения.

Система управления качеством, как и другие системы управления, имеет объект и субъект. Немаловажное значение в развитии теории системного подхода к управлению качеством имеет трактовка этих понятий. Абстрагируемся от воздействия факторов внешней среды на деятельность предприятия в целом и системы управления качеством в частности, исключим также внутреннее воздействие на систему управления качеством со стороны других подсистем в рамках системы управления предприятием. Субъектом управления являются руководители различных уровней, осуществляющие управление качеством на соответствующем уровне. Объектами управления выступают процессы, преобразующие исходные ресурсы в конечные результаты деятельности (производственный процесс, технологические

процессы и др.); продукция как конечный результат деятельности предприятия; персонал в лице как отдельных исполнителей, так и отдельных структурных подразделений, реализующих определенные функции в системе управления качеством. Взаимодействие между субъектом и объектом управления в системе управления качеством осуществляется, с одной стороны, в ходе реализации управляющего воздействия субъекта на объект управления путем принятия определенных управленческих решений в области качества; с другой стороны, посредством механизма обратной связи, благодаря которому субъект управления получает информацию о реализации принятых управленческих решений, а также о функционировании объекта, о его соответствии задаваемым параметрам.

Таким образом, управляющая и управляемая подсистемы представляют собой составные части системы, взаимодействующие друг с другом и взаимовлияющие друг на друга, что обеспечивает единство в рамках системы управления качеством.

Еще в конце 70-х годов, то есть задолго до появления стандартов ИСО серии 9000, у нас в стране был разработан Государственный стандарт на систему управления качеством. МС ИСО серии 9000 аккумулировали и сконцентрировали большую часть передового опыта менеджмента по повышению и обеспечению качества (в том числе были учтены и наши отечественные достижения в этой области). Позитивный опыт функционирования систем качества в соответствии с требованиями МС ИСО серии 9000 накоплен в настоящее время за рубежом. Именно те системы качества, которые удовлетворяют требованиям Международного стандарта, признаны наиболее эффективными в мировой практике управления качеством. Соответствие действующих на предприятиях систем качества требованиям МС ИСО серии 9000 признается потребителями всего мира гарантией того, что изготовитель может производить и поставлять продукцию стабильного качества и выполнять контрактные условия и обязательства. За рубежом стало

непреложным правилом наличие у каждого изготовителя продукции таких систем управления качеством.

В настоящее время МС ИСО серии 9000 на системы управления качеством приняты в качестве национальных стандартов без существенных изменений более чем в 80 странах мира (Германии, Франции, Англии, Австрии и др.). Такие решения принимались с целью выпуска продукции более высокого и стабильного качества, что способствовало увеличению объемов продаж предприятий, внедривших указанные системы управления качеством на внутреннем и внешнем рынках. Стандарты ИСО серии 9000 фактически стали нормативной базой для сертификации продукции и систем качества предприятий. Однако процесс дальнейшего развития и совершенствования системного подхода к управлению качеством, безусловно, не ограничивается использованием только этих стандартов. Тенденции, характеризующие развитие системного подхода к управлению качеством на современном этапе, интересны и разнообразны. Это определяется прежде всего тем, что системы качества предприятий разных стран и даже в рамках одного государства находятся на различных этапах развития. На наш взгляд, наибольший интерес представляют сложившиеся тенденции развития системного подхода к управлению качеством в высокоразвитых промышленных странах, которые и определяют основные направления мирового развития в этой области. К ним относятся:

- внедрение систем качества, соответствующих требованиям МС ИСО серии 9000;
- активное осуществление процесса сертификации внедренных систем качества, соответствующих МС ИСО серии 9000;
- сближение требований многочисленных отраслевых и региональных систем стандартизации и осуществление гармонизации разнообразных требований к системам управления качеством благодаря МС ИСО серии 9000;
- переход от сертифицированных систем качества к тотальному менеджменту качества.

В связи с исследуемыми вопросами представляет интерес и Россия, причем не только с позиций страны, которая следует уже установленным направлениям движения, но и с позиций страны, где впервые системный подход к управлению качеством был реализован на практике.

Внедрение КС УКП на отечественных предприятиях имело большой положительный опыт по повышению качества продукции. Но при этом, следует учитывать, что при практическом использовании методов КС УКП проявились и недостатки, которые в современных условиях уже не позволяют изготавливать конкурентоспособную продукцию. Среди недостатков, свойственных КС УКП следует отметить:

-слабое методическое руководство со стороны отраслевых, головных и базовых организаций по УКП и стандартизации;

-пассивность руководителей предприятий в вопросах создания и совершенствования систем УКП, а также в вопросах создания и комплектования подразделений по УКП подготовленными и инициативными работниками;

- формальное отношение к организации систем УКП;

поверхностный анализ состояния дел в области качества продукции и такой же подход к созданию и наделению соответствующими функциями КС УКП, пренебрежение важнейшими принципами управления качеством продукции;

громоздкость системы, вызванная созданием большого количества стандартов предприятия, зачастую дублировавших друг друга;

- недооценка роли учебы по УКП, что вело к непониманию работниками необходимости проведения работ в области качества продукции, важности соблюдения и исполнения стандартов предприятия;

- выхолащивание и исключение из разрабатываемых документов ценных и необходимых положений для работы в области качества продукции при согласовании их с заинтересованными службами;

- не все подразделения предприятий участвовали в работах по повышению и обеспечению качества продукции;

- работу по УКП а рамках системы возглавляли отделы технического контроля, а не первые руководители предприятия, что создавало противоречия между руководителями и ОТК при работе "на план" и "за качество";
- недостаточный уровень прослеживаемости материалов, деталей, узлов и продукции в случаях наличия у них дефектов и отказов;
- забвение основополагающих принципов УКП на некоторых предприятиях в реальных условиях;
- недостаточность стимулирования производства высококачественной продукции;
- неполный охват управления условий и факторов, влияющих на качество продукции;
- неполное взаимоувязывание системы УКП с другими системами управления;
- в системах УКП не нашло должного отражения значение и роль персонала в обеспечении качества продукции;
- недостаточный уровень материально-технического, технологического и метрологического обеспечения производства.

Главным же недостатком следует считать то, что механизм УКП не сориентирован на потребителя, не направлен на выпуск конкурентоспособной продукции высокого уровня качества со стабильными показателями. Но опыт показал, что именно такого рода системы являются тем инструментом, с помощью которого можно создать при широком использовании в управлении экономических методов эффективный механизм управления качеством продукции.

1.3 Особенности проектирования систем управления качеством продукции

Для каждого предприятия качество продукции является важным условием повышения конкурентоспособности. Данное обстоятельство заставляет предприятия основательно переосмыслить внутрипроизводственные

процессы, связанные с обеспечением качества продукции и услуг. Чтобы достичь оптимальной эффективности мероприятий по качеству, необходимо их согласовать между собой и скоординировать. Пригодным средством для этого является построение и внедрение системы менеджмента качества, охватывающей все процессы, через которые проходит продукт в соответствии со своим жизненным циклом.

Необходимо рассмотреть принципы создания системы качества:

1) Проектирование целесообразно начинать с составления проекта, определения цели, построения организационной структуры, составления календарныхирабочихпланов.

2) Необходимо сконцентрировать внимание на продукте, его безопасности.

3) Особое значение имеет изучение технологии и организации производства.

4) Выбрать модель системы качества и определить минимальные требования к качеству продукта.

5) Система менеджмента качества должна быть гибкой, чтобы всегда можно фиксировать отклонения, анализировать их причины и вырабатывать меры по устранению и предотвращению.

6) Внедрение системы качества должно всегда заканчиваться проведением экспертизы и сертификацией нейтральной службой.

Непременной предпосылкой для построения и развития системы является вовлечение в эту работу руководства предприятия, которое должно в последствии мотивировать сотрудников предприятия к активному участию в построении и развитии системы.Как показал опыт многих предприятий, хороший результата при внедрении системы качества был получен в том случае, когда сотрудники, ответственные за кадры, сбыт и технический контроль работали в качестве руководителей проекта. Как и при другом проекте, при внедрении системы качества должен быть согласован и утвержден календарный график, в котором перечислены все важные этапы работ. Календарный график должен включать текущие задачи по каждому подразделению-исполнителю с указанием срока решения задач и степени

ответственности. Причем последнее является неотъемлемой частью системы менеджмента качества. Для выполнения этого требования должен быть создан дополнительный документ - "Матрица ответственности". Данный документ по вертикали содержит перечень элементов выбранной модели качества, а по горизонтали все подразделения, участвующие в работах по реализации проекта создания системы качества. Степень ответственности в матрице индексируется буквами: О - ответственен; К - координация; С - соучастие. Данная матрица используется для управления ходом работ по проектированию и внедрению системы качества.

Этапы работ по проектированию системы менеджмента качества представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристика этапов проектирования системы качества

Наименование этапа	Характеристика работ	Результат этапа
Стартфаза	Идентификация проблемы, определение целей обеспечения качества; оценка степени понимания руководством предприятия новой парадигмы качества и содержания элементов выбранной модели (ИСО 9001,2,3); определение степени охвата производственных проблем, выделение объектов сертификации; выбор модуля для доказательства соответствия и создание проектной	Составление, обоснование проекта и календарного плана работ

	группы; планирование работ и организация обучения персонала, связанного с проектированием.	
Анализ фактического состояния дел на предприятии	Сбор и анализ действующей информации по качеству: СТП, должностные инструкции, приказы, распоряжения, отчеты по качеству, планы мероприятий и т.д.; анализ оргструктуры и функциональной структуры, изучение процессов обеспечения качества.	Принятие решения о возможности использования действующей документации по качеству
Анализ слабых мест	Описание: составление слабых мест, оценка эффективности мероприятий по совершенствованию; пересмотр внедренных мероприятий. Оценка: выявление последствий по отклонениям; изучение действующих инструкций и их пересмотр. Анализ: проводится с помощью метода "Круг Деминга",позволяющего разложить проблему по степени влияния факторов и выбрать три наиболее значимых, по которым будут разработаны мероприятия по совершенствованию.	Составление плана: "отклонение-цель - меро--приятие"

Составление mкаталога мероприятий	Это конкретный план, который имеет следующую структуру: - анализ целей и ограничений; - привлечение сотрудников; - конкретизация целей; - оценка эффективности; - приоритет частей плана. Закрепление мероприятий плана за исполнителями. Оценка средств для выполнения мероприятий.	Внутренний аудит эффективности мероприятий
Разработка и внедрение системы	Этот этап называется "собственно проектирование системы": - составление документации по качеству; - описание процедур по обеспечению с помощью рабочих и контрольных инструкций; - разработка концепции системы качества. Порядок внедрения системы определяет руководитель предприятия (на основе матрицы ответственности).	Составление справочника по системе качества
Контрольный аудит	Это внутренний (консультационный) аудит, осуществляемый третьей	Составление справки-матрицы, с указанием

	стороной. Аудит имеет две цели: - установление соответствия документации требованиям стандарта серии ИСО; соответствие фактической деятельности требованиям рабочих и контрольных инструкций. - Разрабатываются мероприятия по ликвидации выявленных отклонений и выводу каждого элемента в "зеленую зону" (75% соответствия)	степени (процента) соответствия по каждому элементу системы
Сертификация	Проведение экспертизы системы качества нейтральной службой по выявлению соответствия всех составляющих системы требованиям стандарта ИСО. Это первый шаг при оценке эффективности системы и разработке мер по дальнейшему их совершенствованию.	Получение сертификата-свидетельства на функционирование системы
Последующий аудит	Поддержка или пересмотр действующего сертификата. Регламентируется стандартом ИСО90011	Разрабатывается план дальнейшего развития системы

Результатом работы по семи фазам является разработка и внедрение системы менеджмента качества. Причем считается, что система является внедренной, если разработан и подписан "Справочник по качеству", который является обобщающим документом и содержит ссылки на все методологические, контрольные и рабочие инструкции, описывающие

конкретные действия по обеспечению качества на рабочих местах. Под проектированием вообще понимается прикладная деятельность по созданию моделей определенного объекта или процесса. Вновь создаваемые или усовершенствованные различные объекты и процессы являются продуктом проектирования.

В результате проектирования разрабатываются проекты по созданию новой, либо целенаправленному изменению существующей технологической или социально-экономической системы, либо создание или развитие различных видов процессов (технологических, информационных и т.п.). Понятие "проект" используется как в "узком", так и "широком" смыслах. В "узком" смысле проект представляет собой документально оформленный план (модель) сооружения, конструкции, технологии, системы управления и т.п. В "широком" смысле проект рассматривается как единое целое, включающее основные фазы его жизненного цикла: формирование замысла и постановка целей; подготовка и разработка проекта; реализация проекта; завершение проекта (ввод в эксплуатацию, выход на заданную мощность, внедрение в производство и т.п.). Наиболее сложным является проектирование производственных систем, предприятий в целом, либо отдельных производств и подразделений. "Организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности". Объектом организационного проектирования является производственная организационная система, а предметом - комплексное моделирование организационной системы. Пузыревский Л. С. определяет организационное проектирование предприятия как моделирование организационной системы, осуществляемое либо перед строительством, либо накануне значительных организационных преобразований действующего объединения, предприятия".

При этом им выделяются следующие основные задачи:

1) подобрать элементы системы в количественном и качественном отношениях;

2)разместить элементы в пространстве;

3) установить структуру системы как горизонтальную (технологическую),

4)так и вертикальную (управляющую);

5) разработать регламент процессов, происходящих в системе;

6) установить характер информационных взаимосвязей элементов системы;

7) спроектировать технологию управленческих процессов.

Американский экономист Дж. Гелбрейт под проектированием организации понимает постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных Ряд авторов считают, что в процессе организационного проектирования осуществляется решение следующих задач:

1)разделение труда и специализация;

2)депертаментализация и кооперация;

3)связи между частями и координация;

4) масштаб управляемости и контроля; иерархия организации и ее звенность;

5)распределение полномочий и ответственности;

6)централизация и децентрализация;

7)дифференциация и децентрализация;

8)дифференциация и интеграция.

Туровец О.Г. считает, что проектирование конкретной производственной системы или её подсистем включает в себя решение следующих основных задач:

1) определение состава элементов системы (подсистемы) в количественном и качественном отношении и их размещение в пространстве, т.е. формирования производственных структур;

2) разработка регламентов организационных процессов, происходящих в системе и создание комплекса организационно-плановых документов, содержащих основные положения этих регламентов;

3) определение характера информационных взаимосвязей элементов
4) системы, формирование структуры документооборота и создание
5) информационного обеспечения организации производства;
6) разработка нормативной базы организации производства для
7) конкретных производственных систем (подсистем);
8) установление экономических отношений между участниками производственного процесса - подразделениями или отдельными исполнителями.

В современных условиях к проектам промышленных предприятий предъявляются высокие требования:

1. В проектах должны быть реализованы современные достижения науки, техники, передового отечественного и зарубежного опыта, обеспечивающие выпуск продукции высокого качества в соответствии с научно обоснованными нормативами по затратам труда, сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов, обеспечен высокий технико-экономический уровень создаваемого или реконструируемого объекта.
2. При проектировании должны быть обеспечены высокий уровень градостроительных и архитектурных решений, рациональное использование земель, охрана окружающей среды, рациональное использование природных и экономное расходование материальных, топливно-энергетических и трудовых ресурсов.
3. В проектах должна быть заложена прогрессивная технология и организация производства, современная система управления производством и передовые формы организации и условия труда и быта работников.
4. В проектах новых, расширении, реконструкции или перевооружения действующих предприятий и объектов должно быть предусмотрено внедрение современного высокопроизводительного оборудования, комплексной механизации и автоматизации производства, использование высокоэффективных малоотходных и ресурсосберегающих технологий.
5. В ходе проектирования необходимо обеспечить эффективность и качество

проектных решений, высокую производительность труда проектировщиков, широкое применение типовых проектов и проектных решений.

6. Должна быть обеспечена экономическая эффективность проекта – высокий удельный выпуск продукции на единицу капитальных вложений, низкая стоимость строительства проектируемых объектов, минимальные затраты на производство выпускной продукции, высокий уровень производительности труда и т.п.

Проведенный специалистами анализ ряда проектов строительства новых, расширения, реконструкции и технического перевооружения действующих машиностроительных предприятий выявил ряд существенных недостатков, заключающихся в следующем:

1) в недостаточном учете перспективной потребности в проектируемых изделиях, требовании к повышению их технологического уровня, обосновании оптимальности проектной мощности предприятий и сбалансированности её с материальными, топливно-энергетическими и трудовыми ресурсами и ресурсами строительных организаций;

2) в создании универсальности производственной структуры проектируемых предприятий и недооценке предметной, подетальной, технологической и функциональной специализации производства и необходимости оптимизации производственных мощностей предприятия или его отдельных производств;

3) в недооценке эффективности размещения вновь строящихся объектов, а также производств и объектов реконструируемых и расширяемых предприятий в составе промышленных узлов; в недостаточном внедрении прогрессивных малоотходных, безотходных и энергосберегающих технологий и средств механизации и автоматизации в основном и вспомогательном производствах, соответствующих высшим достижениям науки и техники;

4) в неэффективных решениях по кооперации, связанных с целесообразными дальними и встречными перевозками;

5) в недооценке важности совершенствования структуры производства

6) заготовок и комплектующих изделий (значительного развития

производства точных видов отливок, штамповочных заготовок, проката, пластмассовых деталей, изделий из спеченных материалов);

7) в неэффективных решениях по генеральному плану, архитектурных и объемно - планировочных решениях, например, в недостаточном блокировании зданий, недостаточном размещении технологического оборудования и установок вне зданий;

8) в недостаточной индустриальности проектных решений (применение непрогрессивных строительных материалов и конструкции, ведущее к высокой трудоемкости строительства, неудовлетворительное качество разработки проекта организации строительства и т.п.);

10) в недостаточной проектной разработке мероприятий по экономии материальных и топливно-энергетических ресурсов в производстве и строительстве;

11) в недостаточной эффективности проектных мероприятий по охране окружающей среды и недостаточном учете требований производственной санитарии, эргономики и других социальных условий в производстве;

12) в необоснованном отступлении от действующих норм и правил проектирования;

13) в недостаточной технологичности проектных решений, что обуславливает возникновение дефектов в строительстве и сооружении объектов и при изготовлении машиностроительной продукции;

14) в недостоверном определении сметной стоимости стройки и других ТЭП;

15) в недостаточной экономической обоснованности проектных решений

16) (ошибки при расчетах экономической эффективности капитальных вложений; неполный учет факторов, ограничений; определение эффективности запроектированного производства без достаточного учета результативной эффективности на предприятиях, применяющих данную продукцию;

17) отсутствие сопоставлений с нормативами и зарубежными данными и т.п.);

18) в недостаточной проработке разделов организации производства, труда и

управления предприятием, внутреннего экономического механизма, Необходимость совершенствования организационной системы вызывается целым рядом причин, в том числе:

- когда не удается наладить выпуск новой продукции, диверсифицировать производство, затраты на выпуск продукции в установленной номенклатуре и объемах является высокими и не снижаются, не удается повысить
- производительность труда, ухудшаются показатели использования основных и оборотных фондов;
- при ухудшении общих показателей работы предприятия на рынке
- сокращение объема продаж продукции, снижение доли рынка и т.д.;
- при выявлении неэффективной работы руководителей высшего и среднего звена управления из-за их перегрузки, дублирования функций, сплошной системы принятия решений, возникновения конфликтных ситуаций по организационным причинам;
- при расширении видов деятельности предприятия и росте объема выпуска продукции, диверсификации производства, увеличении рынков сбыта продукции;
- при необходимости частых изменений в ассортименте и объеме выпуска продукции вследствие высоких темпов обновления и сокращения "рыночного цикла" изделий;
- из-за повышения требований потребителей к качеству товаров и услуг, к срокам поставки, к методам продаж, оказанию сервисных услуг и т.п.;
- из-за ужесточения конкуренции производителей товаров и услуг, увеличения разнообразия методов "ценовой" и "неценовой" конкуренции;
- при разработке и внедрении новых технологий, техники в процессы производства продукции, организации производства, труда и управления, компьютеризации производства; при реорганизации предприятия, объединении с другими хозяйствующими субъектами, либо ликвидации отдельных производств и др.

2. Анализ планирования и контроля качества продукции на предприятии ЗАО «Медведково»

Планирование повышения качества продукции на ЗАО «Медведково» 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. 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, комплектующих изделий, узлов, запасных частей и других компонентов конечной продукции.

Как самостоятельные направления планирования повышения качества продукции в ЗАО «Медведково» 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.

Анализ рынка сбыта продукции:

Отправная точка создания системы стратегии сбыта в системе маркетинга – это изучения потребностей покупателей продукции ЗАО «Медведково» и предложений конкурентов. Потребителей интересуют:

1) своевременная доставка товара,

2) готовность поставщика удовлетворить экстренные нужды клиента,

3) аккуратное обращение с товаром при погрузочно-разгрузочных работах;

4) готовность поставщика принимать назад дефектные товары и быстро заменять их;

5) готовность поставщика поддерживать товарно-материальные запасы ради клиента.

Максимальный сервис для покупателей ЗАО «Медведково» подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов. А ведь все это способствует росту издержек по распределению. Ориентация на сокращение издержек подразумевает дешевую систему транспортировки, поддержание небольших товарно-материальных запасов и наличие небольшого числа складов. ЗАО «Медведково» разработала стандарты на оказание сервисных услуг, по которым она обязуется "привести вовремя продукцию в течение трех часов с момента получения заявки на обслуживание". Как бы там не было, ЗАО «Медведково» должна сформулировать цели своей системы товародвижения, которыми можно руководствоваться в процессе планирования. Иногда фирмы идут еще дальше, разрабатывая стандарты для каждого составляющего элемента системы обслуживания.

Разработав комплекс целей товародвижения и сбыта, ЗАО «Медведково» приступает к формированию такой системы товародвижения, которая обеспечит достижение этих целей с минимальными издержками. При этом надо принять решения по следующим основным вопросам:

1. Как следует работать с заказчиками? (обработка заказов)

2. Где следует хранить товарно-материальные запасы? (складирование),

3. Какой запас всегда должен быть под рукой? (товарно-материальные запасы)

4. Каким образом следует отгружать товары? (транспортировка).

ЗАО «Медведково» необходимо решить вопрос о желаемом количестве пунктов хранения. Чем больше таких пунктов, тем быстрее можно доставить товар потребителям. Однако при этом растут издержки Решение о числе пунктов хранения необходимо принимать, увязывая между собой проблемы уровня сервиса для потребителей и издержек по распределению. ЗАО

«Медведково» пользуется складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение среднего или длительного отрезка времени. Транзитные склады получают товары с разных предприятий и от разных поставщиков и как можно скорее отгружают их в места назначения.

Увеличение производства и изменения доли на рынке каждой из компаний возможны только за счет:

- вытеснения более мелких производителей;
- ценовой конкуренции;
- расширения ассортимента;
- качества продукта;
- вытеснение с рынка импортных товаров.

Основным принципом маркетингового подхода в управлении производством и сбытом Компании является: "Производить то, что продается, а не продавать то, что производится!"

В сбытовой структуре Компании функционирует отдел маркетинга и рекламы, специалисты которого анализируют требования покупателей, требования конкурентного сегмента рынка; занимаются организацией продаж товара, включая меры по стимулированию и рекламе, разрабатывают системы каналов движения товара (посредники, дилеры, дистрибьюторы, региональная политика и др.). Динамика рынка сбыта вполне удовлетворяет руководителей предприятия, так как плановые показатели в достаточной мере соответствуют фактическим показателям на рынке. В последние годы одним из важнейших направлений планирования повышения качества продукции на предприятии является планирование подготовки выпускаемых изделий (работ, услуг), систем качества и производства 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 ЗАО «Медведково» 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 ЗАО «Медведково» 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.

Операции контроля качества, осуществляемые персоналом предприятия, контролером, 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 ЗАО «Медведково». 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.

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. Классификация затрат ЗАО «Медведково»

В 2013 году предприятие планирует расширить имеющийся ассортимент. Планируется выпускать 5 видов изделий:

- сумка дамская из натуральной кожи (изделие А);
- сумка дамская из искусственной кожи (изделие Б);

- сумка дамская текстильная (изделие В);
- ранец школьный (изделие Г);
- сумка дорожная (изделие Д).

Основным показателем деятельности хозяйствующего субъекта является объём производства и реализации продукции. Поэтому анализ начинается с оценки выполнения производственной программы, характеризующейся определённым объёмом и ассортиментом продукции соответствующего качества, выражается в виде производства важнейших видов продукции в натуральных, стоимостных, и условно-натуральных измерителях. Обобщающими показателями объёма выпуска и реализации продукции в стоимостной оценке является товарная, валовая и реализованная продукция.

В процессе кожгалантерейного производства неизбежны потери, связанные с тем, что остаются лоскуты тканей, которые обычно выбрасываются.

Калькулирование себестоимости продукции.

ЗАО «Медведково» - крупное предприятие, выпускающее достаточно большой объем готовой продукции. Производство является серийным, товар выпускается партиями. В процессе производства сырье (кожа натуральная, искусственная, ткань) проходит несколько стадий обработки: раскрой, уплотнение, обработка краев деталей, украшение вышивкой или фурнитурой, конечная сборка, заделка швов и формовка изделия. Перемещение продукции по стадиям обработки избирательное, т.к. различаются технологии изготовления изделий из кожи и ткани: сумки из кожи не предполагают обработки краев деталей тесьмой и нанесения вышивки; текстильные сумки не нуждаются в заделке швов. Из-за достаточно большого количества стадий обработки на предприятии присутствует незавершенное производство. При таком технологическом процессе целесообразно использовать попроцессный метод учета затрат на производство.

Производство осуществляется в трех цехах: раскройном и двух пошивочных. Особенностью является то, что в каждом из цехов осуществляется более одной стадии обработки изделия (операции).

Попроцессный метод предполагает, что все затраты по основным материалам произведены на первой стадии, а на последующих стадиях присутствуют только добавленные (конверсионные) затраты, которые включают в себя основную заработную плату. Каждая стадия выполняется на отдельном участке цеха. Затраты на основные материалы можно сразу отнести на виды изделия, а конверсионные расходы по каждому продукту складываются из расходов каждой стадии, которые изделие проходит в процессе обработки.

В процессе хозяйственной деятельности предприятия возникают следующие группы расходов:

Затраты основных материалов

Прямые затраты на труд

Цеховые условно-переменные, возникающие на конкретной стадии производства (вспомогательные материалы); они включаются в конверсионные расходы соответствующих стадий, кроме 4-й стадии (вышивка), где для разных изделий установлены различные ставки расхода ниток для машинной вышивки. Расходы 4-й стадии распределяются непосредственно между изделиями;

Условно-переменные общецеховые, в состав которых входят расходы на ремонт производственного оборудования и расходы на электроэнергию. Расходы на ремонт распределяются между стадиями в зависимости от количества поломок на соответствующем участке по системе АВС; расходы на электроэнергию распределяются между изделиями по установленным ставкам.

Постоянные: зарплата конструкторов-модельеров, управленческого и обслуживающего персонала цехов, технологов, амортизация производственного оборудования, амортизация производственного здания, отопление и водоснабжение производственного здания, расходы на текущий ремонт производственного здания. Эти расходы будем распределять между видами изделий пропорционально стоимости основных материалов, т.к.

производство материалоемкое, а связать эти расходы с каким-либо другими сложно.

- контролируемые: зарплата административно-управленческого персонала, расходы на телефонную связь, канцтовары.

- неконтролируемые : амортизация здания офиса, коммунальные услуги по зданию офиса, услуги охранной организации. Контролируемые и неконтролируемые будем распределять между продуктами пропорционально стоимости основных материалов.

Условно-переменные расходы на продажу: расходы на упаковку готовых изделий, зарплата работников склада. По ним устанавливаются ставки. Условно-постоянные расходы на продажу : расходы на рекламу и расходы на проведение маркетинговых исследований. Распределяются между изделиями пропорционально стоимости основных материалов.

2.1 Краткая характеристика отрасли и предприятия ЗАО «Медведково»

Многие специалисты считают, что в настоящий момент российский рынок кожгалантереи находится на перепутье. С одной стороны, данная отрасль испытывает трудности в связи с практически полным разрушением легкой промышленности в начале 90-х годов, когда в страну хлынул поток зарубежных товаров, по сравнению с которыми постсоветская одежда, обувь и кожгалантерея оказались совершенно неконкурентоспособными. Стремительное обнищание сельского хозяйства привело к резкому сокращению поставок отечественного хлопка и кожевенного сырья, а для нормальной работы производства требовались инновации, модернизация, государственная поддержка.

С другой стороны, по оценкам Комиссии по текстильной и легкой промышленности, начиная с 2010 года наблюдается после кризисное оживление российской экономики, что выражается, в частности, в увеличении объемов производства, в т.ч. в рассматриваемой отрасли. По оценкам

экспертов, рынок кожгалантерейных изделий России близок к насыщению. В значительной степени его насыщение определяет импорт, доля которого в продажах весьма значительна: отечественные производители кожгалантереи занимают не более 20 % от общего объёма рынка в стоимостном выражении. Подавляющая доля рынка принадлежит производителям Китая и Турции (75 %). Наиболее дорогие ценовые категории представлены продукцией производства Италии, Испании, однако их доля в общем объёме мала.

В целом на рынке кожгалантереи представлен широкий ассортимент товаров во всех ценовых группах. Однако главной тенденцией развития данного рынка является смещение потребительских предпочтений в сторону более дорогой и качественной продукции. Это открывает перспективы для развития отечественных производителей, выпускающих качественную продукцию с широким ассортиментом в среднем ценовом сегменте. Европейские товары ориентированы в основном на премиум-класс, а дешевые товары низкого качества из Китая все меньше привлекают потребителей.

Проблемой отечественного рынка кожгалантереи является также то, что основная масса сырья, материалов, фурнитуры, комплектующих (почти 90%) закупается за рубежом, что делает отрасль зависимой от импорта. Также наблюдается нехватка высококвалифицированных кадров (дизайнеров, модельеров, технологов). Вступление России в ВТО, с одной стороны, открывает перспективы для российских производителей: возможность выхода на мировой рынок, сотрудничества с зарубежными партнерами. Но с другой стороны, существует реальная угроза перенасыщения рынка дешевыми товарами из юго-восточной Азии и введения ограничений на объем выпуска кожгалантерейной продукции.

Регионами, в которых сконцентрированы наибольшие объёмы продаж товаров кожгалантереи — порядка 40 % от общего объёма продаж — являются Москва и Санкт-Петербург. Рынок кожгалантереи достаточно широк, основными потребителями являются женщины в возрасте 20–45 лет и мужчины в возрасте 30–45 лет. В целом рынок кожгалантереи

характеризуется, с одной стороны, широким охватом, поскольку подавляющее большинство людей, особенно женщины, пользуются кошельками, сумками и другими аксессуарами; с другой стороны, практически полным отсутствием широко известных брендов, что говорит о наличии жесткой конкуренции.

ЗАО «Медведково» - крупнейшая в России фабрика по производству высококачественных кожгалантерейных изделий, основанная в 1972 году. В 1993 году на базе кожгалантерейной фабрики было образовано Закрытое Акционерное Общество «Медведково». На сегодняшний день число работающих на фабрике составляет 802 человека.

В настоящее время фабрика специализируется на выпуске изделий из искусственных материалов, синтетических и натуральных тканей, предлагая широкий ассортимент изделий для потребителей различных возрастных групп и уровня достатка.

Одним из главных направлений деятельности предприятия является разработка нового ассортимента и создание конкурентоспособной продукции. Ежегодно на предприятии внедряется в серийное производство около 300 видов новых моделей, что обеспечивается постоянной модернизацией производственного оборудования. Переоснащение предприятия современным оборудованием и внедрение новых технологий, позволяющих автоматизировать наиболее трудоемкие процессы, способствуют увеличению выпуска продукции.

Потребителями продукции ЗАО "Медведково" являются торговые организации Москвы, Московской области и других регионов России. С целью продвижения кожгалантерейной продукции на рынок ЗАО «Медведково» создало и постоянно расширяет собственную сеть фирменных магазинов. ЗАО «Медведково» предлагает широкий ассортимент изделий для потребителей различных возрастных групп и уровня достатка – мужские и женские сумки из натуральной и искусственной кожи, рюкзаки, ранцы, дорожные и спортивные сумки. Большая часть ассортимента предназначена для женщин (свыше 2 тыс. моделей). Изделия отличаются неповторимым

стилем, качеством, надежностью, и много лет пользуются популярностью среди покупателей.

Предприятие работает эффективно. Заемные средства в структуре пассивов занимают менее 20%, что говорит о финансовой независимости общества. По итогам 2011 года чистая прибыль составила 58 164 тыс. руб., размер чистых активов на 1 января 2012 года – 527 525 тыс. руб.

Перспектива дальнейшего развития фабрики связана, прежде всего, с внедрением современных производственных технологий, что невозможно без квалифицированных кадров. Отсутствие подготовленных рабочих сдерживает развитие предприятия, поэтому важнейшей задачей в условиях внедрения современного оборудования является подготовка квалифицированных рабочих кадров. Предприятие нуждается в притоке молодых сотрудников, т.к. часть профессиональных рабочих находится в предпенсионном или пенсионном возрасте.

Стратегическая цель предприятия, которую предполагается достигнуть к 2020 году – расширение производства и продвижение на рынок кожгалантереи в другие регионы России – Север, Поволжье, Урал, Северный Кавказ. Предполагается открытие нескольких филиалов и дальнейшее расширение сети фирменных магазинов.

ЗАО «Медведково» ставит перед собой следующие задачи:

1. Увеличение объема выпуска продукции.

2. Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

3. Использование передового оборудования освоение новых технологий и новых форм организации производства.

4. Работа над новыми конструктивными решениями кожгалантерейных изделий.

5. Улучшение качества выпускаемой продукции.

Для достижения поставленных целей предприятию необходимо привлечь инвестиции. Отрасль легкой промышленности, в которой работает ЗАО «Медведково», достаточно перспективна: здесь отсутствуют крупные

монополисты, и в условиях рыночной конкуренции имеется возможность успешно развиваться, эффективно используя собственные и привлеченные ресурсы. Конкурентоспособность продукции ЗАО «Медведково» поддерживается наличием следующих факторов:

- высокое качество продукции;
- доступные цены;
- широкий ассортимент;
- своевременное реагирование на изменение покупательского спроса.

В то же время, не следует забывать о наличии отраслевых рисков, о которых было сказано в параграфе 1.1, а именно: зависимость от импорта сырья и фурнитуры, конкуренция с производителями из Юго-Восточной Азии. Вступление России в ВТО требует улучшения качества продукции без увеличения цен на неё, чтобы выдержать конкуренцию с зарубежными производителями.

Таким образом, инвестирование в данное предприятие является целесообразным и перспективным вложением капитала. Для того чтобы предприятие развивалось успешно и выжило в условиях усиливающейся конкуренции, необходима продуманная маркетинговая стратегия. Как было сказано выше, продукция ЗАО «Медведково» достойно выдерживает конкуренцию с другими производителями. Основной ключ к успеху – соответствие постоянно меняющимся предпочтениям потребителей. Маркетинговый отдел регулярно проводит исследование рынка, изучает последние тенденции и разрабатывает новые модели в соответствии с ними. Если раньше одну сумку использовали в течение нескольких лет, то сейчас средняя российская женщина имеет несколько сумок для разных случаев жизни и предпочитает обновлять их гораздо чаще. Именно эта тенденция заставляет производителя разрабатывать новые модели хорошего качества, но по разумной цене. Причем многие изделия выпускаются в различных вариантах и цветовых решениях.

2.2 Системный подход управления качеством продукции на ЗАО«Медведково»

Организационная структура:

- бухгалтерия осуществляет учет всех хозяйственных операций, совершаемых на предприятии, готовит бухгалтерскую отчетность, ведет налоговый учет.

- служба управления персоналом осуществляет функции по подбору персонала, осуществлению кадровой политики, а также ведению кадрового учета.

- планово-экономический отдел осуществляет анализ хозяйственной деятельности предприятия, её оценку, планирование и прогнозирование производства, оценивает имущественное и финансовое состояние предприятия.

- отдел маркетинга осуществляет деятельность по продвижению товара на рынок, стимулированию сбыта, увеличению доли на рынке, повышению привлекательности товара для покупателей.

- административно-хозяйственная часть отвечает за обслуживание производственных и непроизводственных помещений, содержание их в чистоте и состоянии, пригодном для осуществления хозяйственной деятельности.

- отдел снабжения осуществляет закупки основных и вспомогательных материалов для производства кожгалантерейной продукции, а также производственного оборудования.

- заместитель директора по производству осуществляет контроль и принятие управленческих решений в области организации производства и его обслуживания. В производственных цехах осуществляется полный цикл производства готового продукта: раскрой, пошив, формовка и сортировка. Эта работа осуществляется в основных цехах. В ремонтной мастерской работают специалисты, обслуживающие швейные машинки (ремонт, наладка, смазка).

- отдел конструирования и моделирования выполняет функции по разработке моделей сумок, рюкзаков, кошельков, чемоданов; созданию эскизов и конструированию. Здесь работают дизайнеры, художники, конструкторы-модельеры.

- отдел технического контроля продукции осуществляет проверку качества готовой продукции, его соответствие существующим стандартам.

- на складе хранится выпущенная из производства готовая продукция, а также основные и вспомогательные материалы.

- служба сбыта осуществляет сбыт готовой продукции. В её структуре выделяются два отдела: отдел розничной торговли и отдел сотрудничества с оптовыми покупателями, заключающий договоры с торговыми компаниями на продажу готовой продукции.

Подразделения предприятия, являются предложения по повышению качества изготовления продукции с перечнем и технико-экономическим обоснованием необходимых организационно-технических мероприятий.

Однако во всех случаях на этом этапе решаются следующие основные задачи:

- оценка степени соответствия качества продукции требованиям нормативно-технической документации;

- оценка стабильности параметров технологических процессов и степени их соответствия требованиям технических условий на выпускаемую продукцию и проекту;

- определение степени обеспеченности производства качественными материалами, оборудованием, технической документацией;

- оценка эффективности существующей организационной структуры управления качеством;

-определение эффективности применяемой системы технического контроля;

- анализ и выявление затрат на устранение дефектов и потерь от брака;

- определение степени влияния качества выпускаемой продукции на ее себестоимость и другие технико-экономические показатели деятельности предприятия;

- выбор возможных вариантов решения отдельных вопросов обеспечения и повышения качества продукции для лучшего использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Источниками информации при обследовании предприятия являются: плановая, оперативная, учетная и отчётная статистическая документация; результаты ведомственного контроля и опроса работников; используемые нормативно-технические, методические материалы.

Такая систематизация проводится по различным объектам — цехам, технологическим линиям, участкам, по видам выпускаемой продукции, организационно-техническому, нормативному и метрологическому обеспечению.

В отчет включают предложения, сгруппированные по следующим основным направлениям:

- внедрение и совершенствование системы бездефектного труда и системы материального стимулирования повышения качества продукции;
- совершенствование системы технического контроля и его материально-технического обеспечения;
- совершенствование технологии производства и технологического оборудования; повышение уровня управления качеством продукции;
- повышение уровня материально-технического обеспечения производства; повышение квалификации кадров;
- повышение уровня нормативно-технического и методического обеспечения подразделений предприятия.

На основе анализа результатов обследования предприятия составляют техническое задание на **КС УКП (комплексная система управления качеством продукции).** В нем устанавливают основную цель, задачи и требования к КС УКП, определяют порядок ее разработки, состав ее функций и перечень задач, решаемых по каждой функции.

В техническом задании также определяется состав стандартов предприятия. Перечень наиболее часто разрабатываемых СТП приведен в

табл. 2.

Таблица 2. Состав стандартов предприятия, используемых в КС УКП на ЗАО "Медведково"

Подсистема КС УКП	Стандарты	
	общие	специальные
Планирования	Порядок планиро-вания повышения качества продукции	Порядок планирования показателей качества труда и продукции в цехах предприятия. Порядок планирования мероприятий по повышению качества продукции.
Обеспечения	Материальное сти-мулирование работников предприятия за достижение высоких показателей качества продукции.	Организация текущего планирования повышения качества труда и продукции. Порядок отработки изделий на технологичность. Порядок рассмотрения межцеховых претензий по качеству продукции. Материальное стимулирование работников цехов

	Порядок проведения общецеховых и цеховых дней качества. Порядок работы постоянно действующей комиссии по качеству (ПДКК). Порядок разработки и использования стандартов предприятия.	Порядок ведения учетной и отчетной документации по качеству. Организация работ по оценке и анализу качества труда и продукции. Порядок учета материалов и контроля за их расходованием. Порядок подготовки продукции к аттестации. Обеспечение культуры производства в цехах предприятия.
Контроля	Порядок обеспечения работников нормативно-технической и проектной документацией Информационное обеспечение. Общие положения. Технологическая подготовка. производства. Общие положения. Технический контроль. Общее положение. Контроль исполнительской дисциплины на	Аттестация конструктно-технических работников. Организация и проведение претензионной работы. Организация и порядок проведения работ по результатам государственного надзора. Обеспечение ритмичной работы цехов предприятия. Обеспечение стабильности параметров энергоносителей. Метрологическое обеспечения качества продукции. Организация входного,

	предприятии. Общие положения. Порядок проведения инспекционного контроля на предприятии.	операционного и приемочного контроля. Порядок контроля технологической дисциплины. Порядок контроля технологических процессов. Контроль точности форм и оснастки. Порядок оформления документов технического контроля.

На стадии разработки проекта КС УПК в соответствии с утвержденным перечнем СТП определяется область их действия с соответствующим распределением по подразделениям предприятия.

Такое распределение СТП осуществляется с учетом профиля работы подразделений и выполняемых ими функций. Очередность разработки СТП определяется в каждом конкретном случае с учетом действующих условий и факторов, а также достигнутого уровня качества выпускаемых железобетонных изделий и конструкций. При этом учитывают степень подготовленности кадров, техники, оборудования и реальные возможности предприятия в части имеющихся ресурсов т.п.

Разработка основного стандарта предприятия осуществляется координационно-рабочей группой; общих и специальных стандартов – подразделениями и службами в соответствии с их функциями.

В процессе дальнейшей разработки КС УКП уточняются задачи по каждой функции управления, порядок решения. На основе установленных таким образом по каждому подразделению задач, решаемых в рамках КС УКП

ведущими подразделениями с привлечением в необходимых случаях других подразделений предприятия, разрабатываются СТП и определяется состав организационно-технических мероприятий, обеспечивающих их решение. Предложения предлагаются службе управления качеством, где они анализируются и используются при составлении комплексного плана повышения качества продукции.

Завершением разработки КС УКП является комплекс материалов, регламентирующих порядок и правила работ в рамках КС УКП, в том числе: - разработанные и утвержденные СТП;

- уточненные положения о функциональных подразделениях и должностные инструкции;

- утвержденные планы мероприятий по внедрению СТП и КС УКП в целом; разработанная организационная структура системы;

- установленный порядок решения каждой задачи по всем управляющим и обеспечивающим функциям системы;

- разработанная система информационного обеспечения и документооборота.

В общем случае в состав задач головного подразделения входят:

- координация, методическое руководство и контроль за ходом работ по созданию и обеспечению функционирования КС УКП;

- участие в работах по внедрению стандартов, в том числе СТП, планирование, контроль, оценка и анализ качества выпускаемой продукции и труда в подразделениях предприятия; проведения анализа качества выпускаемой продукции с целью выявления причин дефектов и разработки мероприятий по их устранению;

- долгосрочный анализ динамики качества продукции и воздействующих на него организационно-технических факторов;

- организация и руководство работами по аттестации качества продукции на этапе технологической подготовки производства;

- руководство работами по технико-экономической оценке проводимых в рамках создания КС УКП мероприятий;

- информация работников предприятия на всех уровнях управления и достигнутых результатов, показателях качества продукции, плановых заданиях по повышению качества выпускаемой продукции;
- контроль за исполнением решений, принятых по КС УКП.

Работники предприятия при решении задач КС УКП руководствуются действующими положениями, должностными инструкциями, СТП и другими документами, дополненными в необходимых случаях соответствующими инструкциями о правилах выполнения работ, использовании технических средств, порядке ведения первичной технической документации и др.

Внедрение КС УКП на предприятии ОАО "Медведково" производится поэтапно по мере подготовки решения отдельных задач в соответствии с утвержденным графиком введения в действие элементов системы.

В общем случае предусматривается следующий состав работ по внедрению КС УКП:

- обеспечение соответствия условий производства требованиям, предъявляемым к качеству изготовления сумок;
- повышение эффективности технического контроля, в первую очередь профилактики брака и нарушений технологической дисциплины;
- внедрение бездефектного труда, информационное обеспечение, комплекса стандартов предприятия;

В первую очередь осуществляются мероприятия организационного характере, не требующих существенных материальных затрат. К таким мероприятиям могут относиться: меры по усилению технического контроля, оперативное извещение исполнителей об обнаруженных дефектах, контроль за принятыми решениями, четкое распределение между работниками предприятия функций по повышению качества продукции, внедрение организационно-методических стандартов, повышение эффективности системы морального и материального стимулирования. В процессе внедрения КС УКП координационно-рабочая группа осуществляет постоянный контроль за состоянием работ по стандартизации. В дальнейшем, после внедрения

системы эту функцию выполняет организуемая вместо КРГ служба управления качеством продукции.

Проводится также постоянная работа по выявлению, систематизации дефектов сборных деталей и анализу их причин. В зависимости от цели анализа дефектов они систематизируются по различным признакам. В первую очередь осуществляются мероприятия по устранению систематических причин появления критических дефектов сборных деталей, т. е. окончательного брака, затем ликвидации причин значительных дефектов, существенно снижающих эксплуатационно-технологические показатели качества изготовленных изделий. Далее принимаются меры по устранению причин, наиболее часто повторяющихся малозначительных дефектов.

При этом на различных уровнях управления осуществляются следующие управляющие воздействия:

- рабочее место — выполнение операций в полном соответствии с установленными требованиями;
- участок, цех

— разбор допущенных нарушений непосредственно на рабочем месте в присутствии исполнителя, обсуждение выявленных нарушений на сменных рабочих собраниях (бригадир, контролер и мастер ОТК; сменный мастер, начальник участка);

- обсуждение на сменных рапортах случаев нарушений технологии;
- проведение цеховых Дней качества с разбором причин нарушений и разработкой мероприятий по их ликвидации (сменный технолог, заместитель начальника цеха, начальник цеха);
- предприятие — разбор случаев систематического нарушения требований НТД и брака, контроль выполнения плана мероприятий по качеству, проведение оперативных совещаний с разбором показателей работы цехов, проведение заводских Дней качества (директор, главный инженер, зам. директора или зам. главного инженера по качеству).

Оценку технико-экономической эффективности КС УКП производят по качественным и количественным показателям. К качественным эффектам относят улучшение управления производством и условий управленческого труда, повышение оперативности управления и др. К расчетным эффектам относят показатели социальных эффектов и экономической эффективности внедрения и функционирования КС УКП. Среди показателей социальной эффективности — освоение новых видов продукции, снятие с производства изделий устаревших проектов крупнопанельных жилых домов. К показателям экономической эффективности относят показатели хозрасчетной экономической эффективности КС УКП и показатели экономической эффективности затрат на разработку и внедрение системы.

Целесообразность совершенствования внедренной системы может быть обусловлена рядом задач: повышением требований к качеству выпускаемой продукции и подготовкой к переходу на строительство домов новых серий, реконструкцией предприятий и модернизацией технологического оборудования, совершенствованием технологических процессов и управления производством. На этом этапе совершенствования КС УКП проводятся работы по пересмотру и разработке новых стандартов, повышению уровня автоматизации работ по контролю, анализу и оценке качества изготовления продукции. Одной из важнейших задач на этом этапе является изыскание дополнительных производственных резервов и путей дальнейшего повышения качества изготовления изделий. Ее решение в общем случае должно предусматривать проведение дальнейшей работы по следующим основным направлениям:

- по основным и вспомогательным материалам — анализ влияния качества материалов на показатели качества продукции;
- влияние качества материалов на издержки и потери в ходе производства; влияние ритмичности поставок материалов на качество выпускаемой продукции; анализ динамики качества поставляемых материалов;

- по технологическому оборудованию — статистический анализ точности форм и оснастки;
- влияние отказов оборудования на качество выпускаемой продукции;
- по технологическим операциям – статистический анализ стабильности технологических параметров;
- анализ. межцеховых возвратов;
- анализ нарушений технологической дисциплины ;
- по качеству продукции — учет и анализ брака;
- динамика качества изготовления изделий;
- статистический анализ дефектов продукции;
- по экономике – анализ рекламаций и штрафных санкций по видам дефектов;
- анализ затрат и потерь в связи с нарушениями в ходе производства;
- влияние качества продукции на ее себестоимость, анализ показателей качества труда в разрезе цехов, участков, бригад, смен, технологических линий;
- влияние квалификации работников и системы стимулирования на качество труда.

2.3 Организация разработки систем управления качеством на предприятии

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».

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

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.

3. Предложения по совершенствованию управления качеством на предприятии и их эффективность

ЗАО «Медведково» - крупное предприятие, выпускающее достаточно большой объем готовой продукции. Производство является серийным, товар выпускается партиями. В процессе производства сырье (кожа натуральная, искусственная, ткань) проходит несколько стадий обработки: раскрой, уплотнение, обработка краев деталей, украшение вышивкой или фурнитурой, конечная сборка, заделка швов и формовка изделия. Перемещение продукции по стадиям обработки избирательное, т.к. различаются технологии

изготовления изделий из кожи и ткани: сумки из кожи не предполагают обработки краев деталей тесьмой и нанесения вышивки; текстильные сумки не нуждаются в заделке швов. Из-за достаточно большого количества стадий обработки на предприятии присутствует незавершенное производство. При таком технологическом процессе целесообразно использовать попроцессный метод учета затрат на производство.

Система качества создается на предприятии как средство, обеспечивающее проведение определенной политики и достижение поставленных целей в области качества. Первичным является формирование и документальное оформление руководством предприятия политики в области качества. Система качества разрабатывается с учетом конкретной деятельности предприятия. Система качества ИСО 9000 призвана обеспечить качество конкретной продукции, и поэтому на одном и том же предприятии, выпускающем различные виды продукции, система качества предприятия может включать подсистемы качества по определенным видам продукции. Система качества должна охватывать все стадии жизненного цикла продукции, который называется «петлей качества » и разделен на более мелкие этапы.

Обеспечение качества продукции представляет собой совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, создающих необходимые условия для выполнения каждого этапа петли качества таким образом, чтобы продукция удовлетворяла определенным требованиям по качеству. Для определения планируемых мероприятий обеспечения качества целесообразно формировать целевые научно-технические программы повышения качества продукции. Программа разрабатывается на конкретную продукцию и должна содержать задания по техническому уровню и качеству создаваемой продукции, требования к ресурсному обеспечению всех этапов петли качества, а также мероприятия на всех этапах петли качества, обеспечивающие реализацию этих требований.

К систематически проводимым мероприятиям обеспечения качества относятся те работы, которые выполняются предприятием постоянно или с определенной периодичностью. Особое место среди них занимают мероприятия, связанные с предупреждением различных отклонений. В соответствии с идеологией стандартов ИСО 9000 система качества должна функционировать таким образом, чтобы обеспечить уверенность в том, что проблемы предупреждаются, а не выявляются после возникновения.

Управление качеством представляет собой методы и деятельность оперативного характера. К ним относятся: управление процессами, выявление различного рода несоответствий в продукции, производстве или в системе качества и устранение этих несоответствий, а также вызвавших их причин.

В методологии систем качества меры по выявлению и устранению отклонений и их причин известны как «замкнутый управленческий цикл», который включает контроль, учет, анализ (оценку), принятие и реализацию решения. Решения могут приниматься по результатам текущей информации, получаемой при контроле, учете и анализе, а также по результатам обработки и анализа накапливаемой информации. При проектировании систем качества управление качеством необходимо предусматривать как обязательный принцип по отношению ко всем элементам системы качества на всех этапах петли качества.

Улучшение качества – это постоянная деятельность, направленная на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления, совершенствование элементов производства и системы качества. Объектом процесса улучшения качества может стать любой элемент производства или системы качества. Данное направление деятельности связано с решением задачи получения результатов, лучших по отношению к первоначально установленным нормам.

Идеология постоянного улучшения качества прямо связана и вытекает из тенденции повышения конкурентоспособности такой продукции, которая

обладает наиболее высоким уровнем качества при более низкой цене.

Развитие деятельности по улучшению качества требует специальной организации. Характерной организационной формой работ по улучшению качества являются группы качества (за рубежом - кружки качества). Кроме этой формы могут использоваться также организация рационализаторской деятельности, создание временных творческих коллективов, в которые в практике многих зарубежных фирм при решении определенных задач входят и руководители фирм, и т.д.

Требования к основным этапам жизненного цикла продукции:

Качество в рамках маркетинга. Маркетинг должен играть ведущую роль в определении требований, предъявляемых к качеству продукции. Он призван: определять потребности в продукции (услуге) давать определение рыночного спроса, требований потребителя, оценки стоимости и сроков производства, обеспечивать предприятия подробным официальным отчетом о требованиях, предъявляемых к продукции. Такое описание содержит пожелания и требования потребителей в виде перечня технических условий, которые послужат основой для выполнения последующих работ по проектированию. Маркетинг должен устанавливать постоянную систему обратной связи и контроля получаемой информации.

Качество при проектировании и разработке технических условий. Система качества призвана обеспечить создание проекта, отвечающего требованиям потребителя и лучшим мировым образцам. Краткое описание продукции, полученное в результате маркетинга, используется как исходные требования к проекту.

Качество при материально- техническом снабжении. Для обеспечения качества поставок система качества как минимум должна включать: четкое установление требований к покупным материалам, полуфабрикатам, комплектующим деталям и узлам; входной контроль; процедуры решения сложных вопросов по качеству покупной продукции и т.д.

Качество в процессе подготовки производства и производства продукции. Подготовка производства должна осуществляться таким образом, чтобы технологический процесс и состояние всех элементов производства обеспечили изготовление продукции в соответствии с требованиями технической документации.

Качество на послепроизводственных этапах. Цель системы качеств на послепроизводственных этапах состоит в обеспечении качества продукции при погрузочно-разгрузочных работах, хранении, транспортировании, монтаже.

Учет и анализ затрат на качество. В условиях формирования рыночных отношений, перехода предприятий на хозрасчет и выхода их на международный рынок качество продукции и затраты, связанные с ними, становятся важным фактором экономического положения предприятия и, в частности, такого показателя как прибыль.

Интенсивная эффективность системы качества может проявляться в снижении себестоимости продукции за счет минимизации суммарных затрат по всем группам затрат.

Для практического решения этой задачи целесообразно первоначально определять все потери, связанные с дефектами продукции, затем определять мероприятия по предотвращению дефектов и усилению (или ослаблению) контроля.

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 ЗАО «Медведково» 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 предложим ЗАО «Медведково»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. 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.

Заключение

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

Анализ развития форм и методов организации работ улучшению качества, выявление возможности приложения к работам по качеству принципов общей теории управления, разработка схем механизма управления качеством, определение характера потребностей, состояние конъюнктуры рынка как исходного элемента управления качеством продукции или услуги, критическое рассмотрение определений основополагающих терминов свидетельствует о следующем.

Управление качеством продукции (услуги) – это целенаправленный процесс воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании и использовании продукции (услуги), в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого ее уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом. Для управления качеством продукции и его повышения необходимо оценить уровень качества. Область деятельности, связанная с количественной оценкой качества продукции, называется квалиметрией. Оценка уровня качества продукции является основой для выработки необходимых управляющих воздействий в системе управления качеством продукции.

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

Качество продукции (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации) является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции, устанавливая контроль на всех стадиях производственного процесса, начиная с контроля качества используемых сырья и материалов и заканчивая определением соответствия выпущенного

продукта техническим характеристикам и параметрам не только в ходе его испытаний, но и в эксплуатации, а для сложных видов оборудования – с предоставлением определенного гарантийного срока после установки оборудования на предприятии заказчика. Поэтому управление качеством продукции стало основной частью производственного процесса и направлено не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления.

Проведенный анализ показал, что проблема качества на предприятии стоит на высоком уровне, однако, недостатки в функционировании системы все-таки имеются. Основным недостатком на предприятии считается недостаточная подготовка исполнителей в области качества продукции, а также применение на предприятии пооперационного контроля, что противоречит современной парадигме менеджмента качества.

Системой управления качеством труда и продукции предусматривается:

а) выполнение контрольных операций, в первую очередь исполнителем (рабочим, мастером, конструктором, технологом и т.д.);

б) проведение систематической работы на предприятии, направленной на устранение недостатков, влияющих на качество продукции, а также на повышение культуры и организации производства.

в) воспитание у каждого исполнителя коммунистического отношения к труду и чувств ответственности за качество выполняемых работ.

Система управления качеством труда и продукции исходит из того, что одним из важнейших показателей производства является качество выпускаемой продукции, поэтому материальное и моральное стимулирование исполнителей работы за повышение качества продукции производится по наряду со стимулированием за выполнение хозрасчетных показателей. Для управления качеством продукции и его повышения необходимо оценить уровень качества. Область деятельности, связанная с количественной оценкой качества продукции. Оценка уровня качества продукции является основой для

выработки необходимых управляющих воздействий в системе управления качеством продукции.

В работе были поставлены и успешно решены следующие основные задачи:

- дано понятие и определены функции управления качеством;
- изучена концепция менеджмента качества в современных условиях;
-дан анализ работы по управлению качеством на ЗАО «Медведково»
-предложен ряд рекомендаций по созданию и обеспечению эффективности системы менеджмента качества на предприятии ЗАО «Медведково».

В настоящее время в экономике наблюдается тенденция, при которой такой показатель как качество играет одну из ведущих ролей в управлении производством продукции и ее последующего движения. В развитых странах управление качеством на предприятии притягивает особое внимание всех подразделений, которые влияют на качество выпускаемой продукции или предоставляемой услуги. Для лучшего взаимодействия и, следовательно, для более эффективного результата на предприятиях разрабатываются различные подходы к управлению качеством. Поэтому изучение и исследование вопросов качества на предприятии остаётся актуальным и требует уточнения и современных подходов.

Список использованной литературы

1. ГОСТ 40.9001 - 88 (ИСО - 9001 - 87). Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и (или) разработке, производстве, монтаже и обслуживании. - М.: Издательство стандартов ,1988.

2. ГОСТ Р 1.4–92 Государственная система стандартизации Российской Федерации. Стандарты предприятия. Общие положения
3. Государственный стандарт ГОСТ 40.9001-88 «Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве,
4. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования» (утв. постановлением Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. № 333-ст).
5. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».
6. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008
№ 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.01.2009
7. Конституционное право России / Под ред. Б.С. Эбзеева. – М.: Юнити-Дана, 20134. Федеральный закон от 04.03.1998 № 33-ФЗ «О порядке принятия и вступления в силу поправок к Конституции Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», № 10, 09.03.1998, ст. 1146.
8. Федеральный закон от 06.12.2011г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
9. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014
10. Аристов, О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
11. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2012
12. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. - М.:ИНФРА - М, 2006.
13. Варакута С. А. Управление качеством продукции: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2001.

14. Галеев В.И. Экспертные методы. // Стандарты и качество. - 1997. Качество управление стандартизация сертификация
15. Гличев А.В. Полная схема механизма управления качеством продукции. // Стандарты и качество. - 1995.
16. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. Пособие. – 2е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.
17. Захарова Т.И. Организационное поведение. - М.: ЕОАИ, 2008.
18. Козлов А.С. Руководство управлением проектами: как руководителям организации контролировать и направлять проектную деятельность // Управление проектами и программами. – 2011. - № 2. – С. 94 – 97
19. Кравченко И.А. Кризисы в развивающейся организации / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 4, 2012г.
20. Козлова Е.И., Кутафин О.Е. Конституционное право России. – М.: Проспект, 2012.
21. Комкова Г.Н., Колесников Е.В., Липчанская М.А. Конституционное право Российской Федерации. – М.: Юрайт, 2013.
22. Коротков Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013
23. Лейст О.Э. Сущность права. – М.: Зерцало-М, 2011.
24. Матузов Н.И., Малько А.В. Теория государства и права. – М.: Дело, 2011.
25. Мишин В.М. - Управление качеством .Изд-во: Юнити 2005
26. Никитин В.А., Филончева В.В. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000 – СПб.: Питер, 2004.
27. Некрасов С.И. Конституционное право РФ. – М.: Юрайт, 2012.
28. Нерсесянц В. Проблемы общей теории права и государства. – М.: Инфра-М, 2010.
29. Окрепилов В. В. Менеджмент качества : учебник : [гриф УМО] /, Санкт-Петерб. гос. экон. ун-т. – СПб. : Изд-во Политех. ун-та, 2013.
30. Петрович М.В. Управление организацией. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010.

31. Стандартизация и управление качеством продукции: Учебник для вузов / В.А.Швандар, В.П.Панов, Е.М.Купряков и др.; Под ред. проф. В.А.Швандара.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
32. Теория государства и права / Под ред. А.С. Пиголкина, Ю.А. Дмитриева. – М.: Юрайт, 2011.
33. Федюкин, В.К. Управление качеством производственных процессов: Учебное пособие / В.К. Федюкин. - М.: КноРус, 2013
34. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. - М.': Экономика, 2006,-Шс.
35.Чайка И.И. Конкурентоспособное качество отечественной продукции - ключевая проблема выхода России из экономического кризиса. //Стандарты и качество. - 1997 .
36.Электронные книги и учебники на тему:»Управление качеством" http://www.knigafund.ru/tags/2727
37. Административно-управленческий портал: электронная библиотека, форумы, деловая игра и другое http://www.aup.ru
38. Технологии корпоративного управления: электронная библиотека, форум, рассылка и другое http://www.iteam.ru/.
39. Портал «Корпоративный менеджмент»: электронная библиотека, конференции, форум, рассылка и другое http://www.cfin.ru/
40. Официальный сайт кожгалантерейной фабрики «Медведково» http://www.medvedkovo.ru/catalog/

Введение

1.Теоретические основы управления качеством продукции

1.1 Понятие и функции управления качеством продукции

1.2 Особенности проектирования систем управления качеством продукции

2. Анализ планирования и контроля качества продукции на предприятии ЗАО «Медведково»

2.1 Краткая характеристика отрасли и предприятия ЗАО «Медведково»

2.2 Системный подход управления качеством продукции на ЗАО«Медведково»

2.3 Организация разработки систем управления качеством на предприятии

3. Предложения по совершенствованию управления качеством на предприятии и их эффективность

3.1 Создание системы менеджмента качества

Заключение

Список использованной литературы