МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

канд. экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.О. Литвинский

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнил Л.И. Банишева

(подпись)

Направление подготовки 27.03.02. Управление качеством

Направленность (профиль) Управление качеством в социально- экономических системах

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. Т.Е. Иванова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. Н.Н. Аведисян

(подпись)

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 4](#_Toc43306755)

[1 Теоретические основы системы менеджмента качества на промышленном предприятии пищевой продукции 7](#_Toc43306756)

[1.1 Понятие «система менеджмента качества» на предприятии 7](#_Toc43306757)

[1.2 Раскрытие основных аспектов системы менеджмента качества и ее особенности на промышленном предприятии пищевой продукции 9](#_Toc43306758)

[1.3 Процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества на промышленное предприятие 15](#_Toc43306759)

[2 Анализ СМК в ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский» 22](#_Toc43306760)

[2.1 Общая характеристика предприятия ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский» 22](#_Toc43306761)

[2.2 Характеристика и особенности процесса управления качеством на ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский» 26](#_Toc43306762)

[2.3 Характеристика и анализ существующей системы менеджмента качества на предприятии 34](#_Toc43306763)

[3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский» 41](#_Toc43306764)

[3.1 Значимость совершенствования СМК на промышленном предприятии пищевой продукции 41](#_Toc43306765)

[3.2 Роль международных стандартов в совершенствовании системы качества 45](#_Toc43306766)

[3.3 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию в СМК на предприятии, а также их практическая реализация 49](#_Toc43306767)

[Заключение 54](#_Toc43306768)

[Список использованных источников 56](#_Toc43306769)

[Приложение А Сравнительная характеристика стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2019 и ГОСТ Р ИСО 9001-2015 64](#_Toc43306770)

[Приложение Б Анкета для оценки знаний и вовлеченности персонала в области системы менеджмента качества 67](#_Toc43306772)

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современной рыночной экономике большое внимание уделяется проблемам качества выпускаемой продукции. Высокий уровень конкурентов, не только на национальном, но и на мировых рынках, привел к разработке программ повышения качества. На практики и в научные исследования, возникла необходимость в разработке объективных показателей, которые бы оценивали способность организации производить продукцию, имеющую необходимые характеристики качества. Данные характеристики подтверждаются сертификатами соответствия.

Однако со временем, чтобы сохранить свой конкурентный статус, организации больше не имели доказательств того, что организованный ими производственный процесс может обеспечить постоянный уровень качества. Нынешний этап разработки методологии качества охватывает помимо проблем качества продуктов и услуг, качество самого управления, которое непосредственно отвечает за процесс получения соответствующего уровня качества продукции.

Следствием этого является универсальная система управления качеством (СМК), которая обычно становится подсистемой управления каждого производства, охватывающей все этапы работы предприятия. Повышение качества продукции в настоящее время рассматривается как решающее условие ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Конкурентоспособность продукции во многом определяет престиж страны.

Следует отметить, что качество продукции является одним из важнейших критериев работы компании на относительно насыщенном рынке и преобладающей неценовой конкуренции. Повышение технического уровня и качества продукции определяет рост эффективности производства в целом, также в настоящее время это является наиболее характерной чертой работы компаний в промышленно развитых странах. В условиях высокой конкуренции и насыщенного рынка именно высокое качество выпускаемой продукции является основным фактором успеха.

Сегодня во всем мире применяется несколько систем управления качеством. Тем не менее, для предприятий, которые в настоящее время хотят является успешными, они должны предложить возможность реализовать семь ключевых принципов менеджмента качества, разработанных ведущими международными компаниями. Эти принципы составляют основу международных стандартов в области управления качеством серии ISO 9000.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента качества в ЗАО «СК «Ленинградский».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретические основы системы менеджмента качества предприятия;
* выявить особенности системы менеджмента качества на промышленном предприятии пищевой продукции;
* провести анализ существующей системы менеджмента качества в ЗАО «СК «Ленинградский»;
* выявить роль международных стандартов в деятельности предприятия;
* разработать рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества в ЗАО «СК «Ленинградский».

Для решения поставленных задач в выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: поиск и изучение теоретических источников по соответствующей тематики исследования, анализ полученной информации, сравнение и обработка полученных результатов исследования.

Объектом исследования являются организационно-экономические отношения в системе менеджмента качества предприятия.

Предметом исследования является совершенствование системы менеджмента качества в ЗАО «СК «Ленинградский».

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Результаты данного исследования могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы менеджмента качества на данном предприятии, а также повышения эффективности деятельности ЗАО «СК «Ленинградский».

1. **Теоретические основы системы менеджмента качества на промышленном предприятии пищевой продукции**
   1. **Понятие «система менеджмента качества» на предприятии**

В основе каждой организации лежит система менеджмента, которая является совокупностью определенных организационных, управленческих структур, разных процессов деятельности, всех видов ресурсов и т. д. Все эти детали системы связаны и взаимодействую друг с другом для достижения поставленных целей организации. Для того чтобы система была эффективной, а такой является далеко не каждая разработанная система, она должна позволять достигать поставленные цели в заданные интервалы времени и при этом используя оптимальное количество затрат.

Наиболее популярным и эффективным из известных систем менеджмента, является система менеджмента качества (СМК). Система менеджмента качества - это инструмент управления организацией в рыночной среде, для которой характерна слаженная деятельность всех ее сотрудников и подразделений, которая полностью нацелена на обеспечение качества продукции и (или) услуг, удовлетворяющих потребителя. [42, c.313]

В основе системы менеджмента качества лежит производство конкурентоспособной продукции, которая будет удовлетворять потребности потребителей и соответствовать установленным требованиям и нормам. В современных условиях, при большом количестве конкурентов, преимущество получит то предприятие, которое сможет предложить покупателям продукцию хорошего качества, но при этом по более низкой цене. Данный результат и высокий уровень конкурентоспособности можно достичь при наличии эффективной системы менеджмента.

Чтобы система менеджмента была высокоэффективной, она должна базироваться на принципах менеджмента качества, и объединять в своей структуре все виды менеджмента. Основой для разработки СМК должны быть цели и задачи, стоящие перед предприятием пищевой продукции.

Система менеджмента качества должна быть разработана в соответствии с требованиями международных и отечественных стандартов ИСО серии 9000 и ГОСТ Р ИСО. Эти стандарты содержат в себе общепризнанный свод требований. Стандарты ИСО налагают на систему менеджмента ряд требований, которые необходимы для проведения независимой оценки – сертификации. Сертификат соответствия, выданные после процесса сертификации СМК, является свидетельством того, что предприятие имеет способность выпускать ту продукцию, которая будет удовлетворять, поставленные потребителями, требования.

Международный стандарт определяет систему менеджмента качества как систему, разработанную для управления предприятием применительно к качеству. Главной задачей данной системы является не контролировать продукцию или систему в единичном варианте, а сделать так, чтобы ошибок, которые могут привести к появлению несоответствий, не было в самой работе предприятия, она делает акцент именно на предупреждение проблем.

Система менеджмента качества должна:

* обладать необходимым количеством документированной информации для достижения поставленных целей;
* охватывать широкий круг вопросов, связанных с удовлетворением как непроизводственных, так и внутренних производственных потребностей предприятия, включая отношения с потребителями, поставщиками и т. д.;
* охватывать все работы и процессы, которые могут повлиять на качество продукции [18, c.150].

Какую же выгоду может ожидать руководитель организации от эффективно работающей СМК? Выгода может быть следующая:

* стабильное высокое качество продукции;
* увеличение долгосрочных контрактов с поставщиками;
* повышение уровня конкурентоспособности;
* повышение эффективности работы, увеличение производительности и снижение затрат.

Разработка и внедрение системы менеджмента качества может нести за собой и негативные моменты, такие как значительные расходы на разработку и внедрение СМК, появления дополнительного объема работ, а также сопротивление сотрудников появлению изменений в их работе. Все эти моменты во многом зависит от руководителей, от того насколько они серьезно настроены на реализацию проекта, обладают ли они определенными знаниями в области менеджмента качества и имеют ли они опыт в реализации проектов.

* 1. **Раскрытие основных аспектов системы менеджмента качества и ее особенности на промышленном предприятии пищевой продукции**

В современных условиях предприятиям пищевой отрасли недостаточно просто производить продукцию, которая соответствует определенным нормам и требованиям по качеству и безопасности. Потребители данной продукции должны быть уверены в том, что предприятие способно производить продукцию определенного уровня качества и при этом представлять соответствующее тому доказательство.

Можно сказать, что система менеджмента качества зависит от изменений внутренней и внешней среды. Основными факторами окружающей среды являются:

* конкуренция,
* требования потребителей,
* экологические факторы,
* технологии,
* эффективность системы менеджмента качества,
* степень на сколько заинтересованы рабочие в улучшении качества товаров.

Исходя из этого для достижения своих целей они должны учитывать влияние как внешних, так и внутренних факторов. Внешнюю среду характеризуют внешние факторы воздействия. Изучая внешнюю среду, организация имеет возможность адаптироваться к меняющимся условиям, гарантируя высокую конкурентоспособность и эффективность деятельности компании. Внешняя среда подразделяется на среду прямого воздействия, иными словами, на микросреду, но по мимо этого она так же делиться и на среду косвенного воздействия, другими словами, макросреду. Макросреда предприятия основана на факторах, которые не контролируются организацией, но эти факторы могут неожиданно повлиять на деятельность компании.

При отсутствии экономических факторов повышения качества система менеджмента качества не будет эффективной, поскольку организационные меры не могут обеспечить конкурентоспособность продукции. Учитывая специфику экономического роста в наше время, следует отметить, что персонал должен иметь высокую квалификацию и образование. Исходя из этого, можно отметить, что продукция высокого качество должна быть экономически выгодной для производителя, иметь достаточную конкурентоспособную цену, а также удовлетворять потребности потребителей.

Сертифицированная система менеджмента качества является доказательством того, что продукция, которую производит предприятие, полностью соответствует предъявленным требованиям. СМК должна быть разработана и организованна так, чтобы, взаимодействуя со всеми видами деятельности, влияющих на качество, распространялась на все этапы жизненного цикла продукции. Она должна быть направлена на проведение предупредительных мероприятий, которые будут исключать возможность появление дефектов и несоответствий на готовой продукции.

Система менеджмента качества должна быть разработана, согласно международному стандарту ИСО 9000:2015, на основе семи принципов менеджмента качества, отраженных на рисунке 1.

Принципы СМК

Ориентация на потребителя

Лидерство

Менеджмент

взаимоотношений

Взаимодействие людей

Принятие решений, основанных на

свидетельствах

Улучшение

Процессный подход

Рисунок 1 – Принципы менеджмента качества

Ориентация на потребителя. Смысл этого принципа в том, чтобы выполнять требования потребителей и стремиться превзойти их ожидания. Большая часть внимания всей деятельности фирмы должно отдаваться потребителям, и то насколько предприятие способно удовлетворять требования, поставленные потребителем, потому что коммерческий успех организации зависит от этого. Поэтому целью и смысл существование предприятия должно быть не получение финансовой выгоды, а умение удовлетворять потребности потребителей.

Лидерство. Лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых сотрудники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества. [1]. Создание системы менеджмента качества во многом зависит от лидерства руководства, от их мотивации, ответственности и заинтересованности в деятельности их предприятия в области качества. Повышение результативности, достижение высокого уровня развития, эффективность при достижении целей организации, улучшение согласованности процессов организации, все это возможно только при осознании высшим руководством необходимости создания и развития системы менеджмента качества на предприятии.

Взаимодействие работников. Для работы организации очень важно, чтобы уровень компетентности сотрудников удовлетворял требованиям предприятия. Чтобы было эффективное и результативное управление работой предприятия, важно чтобы вовлечение сотрудников было на всех уровнях организации. Обстановка вовлеченности, совместной ответственности, работа в команде увеличивают мотивацию работников. С реализацией данного принципа у сотрудников появляется инициатива, творческий подход к работе, что является основой для постоянного совершенствования. Сотрудникам должно быть предоставлено право участвовать в разработке и реализации управленческих решений. Максимальная эксплуатация кадрового потенциала, его глобальное развитие и укрепление являются одним из основных условий эффективности усилий по управлению качеством.

Потенциальные ключевые преимущества включают в себя:

* лучшее понимание сотрудниками целей организации в области качества и большей мотивации для достижения этих целей;
* рост личного развития, появления инициатив и творчества;
* повысить удовлетворенность сотрудников;
* повысить доверие и сотрудничество внутри организации;
* большее внимание к ценностям и культуре, разделяемым во всей организации.

Процессный подход. Последовательные и предсказуемые результаты достигаются более эффективно и результативно в том случаи, когда деятельность реализуется и управляется как взаимодействующие между собой процессы, которые функционируют как скоординированная система. Система менеджмента качества состоит из связанных между собой процессов. Понимание того, как результаты генерируются этой системой, позволяет организации оптимизировать систему и ее производительность. Необходимо измерять и анализировать входные и выходные параметры процесса, чтобы своевременно принимать управленческие решения и постоянно улучшать деятельность.

Улучшение. Все успешные организации постоянно нацелены на улучшение. Улучшения необходимы организациям для сохранения и поддержания текущего уровня производительности, реагирования на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями, и создания новых возможностей. Постоянное улучшение всей деятельности организации, стремление не только удовлетворить потребности потребителей, но и прогнозировать и превосходить их, должны рассматриваться как цель организации. Начальной точкой, основой непрерывного совершенствования является улучшение личностных качеств человека, его знаний, навыков и способностей. Поэтому особое значение имеет подготовка кадров, повышение квалификации сотрудников, обмен и обогащение опыта.

Следует выделить, что мероприятия по постоянному совершенствованию также должны проводиться на систематической основе, быть запланированными, продуманными. После получения определенных результатов на этом нельзя останавливаться.

Принятие решений на основе фактических данных. Решения, принятые после анализа и оценки данных, с большей вероятностью дадут желаемые результаты. Принятие решений часто является сложным процессом, и поэтому всегда присутствует некоторая неопределенность. Этот процесс часто включает многочисленные источники исходных данных и их интерпретацию, которая может быть субъективной. Важно понимать их возможные незапланированные последствия. Анализ фактов, доказательств и данных приводит к большей степени объективности и доверия к принимаемым решениям [1].

Менеджмент взаимоотношений. Для достижения длительного успеха организации управляют своими отношениями с соответствующими заинтересованными сторонами, такими как поставщики. Все заинтересованные стороны предприятия в высокой степени влияют на результаты деятельности организации. Устойчивый успех, вероятно, будет, достигнут в ситуации, когда организация управляет отношениями со всеми заинтересованными сторонами, чтобы оптимизировать влияние на результаты своей деятельности. Управление отношениями с поставщиками и партнерами часто имеет особое значение. Этот принцип сотрудничества выражается формулой: «Вместе мы сделаем - вместе мы победим» [18, с.99]. Благодаря постоянным отношениям с поставщиками вы можете более точно прогнозировать и управлять расходами, что в итоге позволит вам планировать свою ценовую политику.

Наличие сертифицированных систем менеджмента качеством и безопасности на пищевых предприятиях несет добровольный характер. Тем не менее, они становятся все более распространенными, поскольку они дают предприятию достаточно большое количество преимуществ.

В условиях жесткой конкуренции, насыщения рынка большим количеством альтернативных вариантов продуктов, наличие сертифицированной системы менеджмента качества является мощным инструментом в борьбе за потребителя, помогая формировать положительное мнение об организации, и ее положении на рынке, что помогает укрепить репутацию компании и повысить доверие потребителей.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества дает увеличение объемов производства и реализации продукции, повышение эффективности производства за счет сокращения издержек и потерь, связанных с браком. Кроме того, благодаря укреплению репутации компаний, рейтинг их инвестиционной привлекательности повышается.

Поскольку сертификат соответствия является международным сертификатов, то его важность внедрения на отечественные пищевые предприятия увеличивается, потому что оно облегчит не только доступ на зарубежные рынки, но и поможет отстаивать свои позиции на внутреннем рынке.

* 1. **Процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества на промышленное предприятие**

Чтобы создать успешную и эффективную СМК в организации должны иметься ресурсные, организационные, методические и социально-психологические условия.

Рекомендуется рассматривать создание СМК как проект, то есть уникальный процесс, состоящий из набора скоординированных и контролируемых действий, предпринимаемых для достижения конкретной цели. Как и любой проект, разработка системы должна отвечать определенным требованиям, включая ограничения по времени и ресурсам. Создание системы проектно-ориентированного характера позволяет нам обеспечить надлежащую эффективность этих работ, концентрируя усилия на достижении конкретных промежуточных и конечных целей, а также на оптимальном использовании ресурсов.

Без внедрения в организацию эффективно работающей системы менеджмента качества, могут возникнуть ряд проблем в области качества, такие как:

* отсутствие системного подхода, который бы решал проблемы повышения качества;
* высокая стоимость модели, применяемой в отношении соответствия качества;
* более низкий уровень качества продукции;
* увеличение брака; и продукции несоответствующей требованиям;
* увеличение количества жалоб.

Данные проблемы могут поставить под угрозу весь производственный процесс. Исходя из этого невозможно дальнейшее развитие компании без разработки и внедрения эффективной системы управления качеством.

В целом вся работа, выполняемая на предприятии по разработки и внедрению системы менеджмента качества, делится на 4 этапа:

* подготовка к разработке системы,
* анализ,
* документация,
* реализация.

Специалисты, квалифицированные в области систем менеджмента качества, могут оказать компании не малую помощь в создании и реализации э той системы. При привлечении консультантов можно значительно сократит время, затрачиваемое на создание системы менеджмента качества, позволит избежать ошибок с самого начала разработки и внедрения документации, а также снизит риск при настройке система качества. Но при этом следует отметить, что работа одних консультантов не заменит внутреннюю деятельность компании по разработки и реализации системы менеджмента качества, так, как только при совместной работе внешних специалистов и сотрудников компании может обеспечит успех данного проекта.

Чтобы создать и внедрить эффективную систему менеджмента качеством, предприятие должно пройти через следующие этапы:

Решение руководства. Руководство компании должно решить начать проект, уведомить сотрудников компании и создать условия для быстрой реализации оставшихся этапов. Также необходимо сформулировать цели для построения СМК, выделить процессы системы менеджмента качества, которые необходимо отслеживать, и критерии для оценки их качества. Затем цели СМК должны быть установлены в документе под названием «Политика в области качества». Данный документ имеет принципиальное значение в системе нормативной документации СМК компании.

Директор компании в форме приказа назначает представителя руководства, который будет ответственен за качество, формирует команду для создания системы менеджмента качеством и назначает руководителя процесса. Общее руководство процессом работы осуществляется директором, и он же принимает решения по внедрению стандартов ИСО и несет личную ответственность за конечный результат этой работы.

Оперативным руководством внедрения является представитель руководства, ответственный за качество, который также может быть назначен руководителем группы. Руководитель процесса регулярно информирует руководство о процессе создания системы менеджмента качества и, если это необходимо вмешивается в процесс для помощи или корректировки.

Обучение персонала. Для успешной работы СМК персонал компании должен изучить стандарты серии ИСО 9000, овладеть теорией процессного подхода, а также основными требованиями для внедрения СМК. Обучение использованию системы может проводиться с помощью консультантов или самостоятельно, если в организации есть сотрудник с опытом постановки системы менеджмента качества.

Управление качеством путем комплексного анализа. На данном этапе проводится оценка управления качеством продукции путем комплексного анализа. Этап начинается с анализа сильных и слабых сторон предприятия в области качества, а также организационной структуры и методов, используемых для контроля качества продукции [5].

Оценка соответствия реального состояния менеджмента качества на предприятии, политике качества и требованиям стандарта ИСО 9000 проводится по следующим направлениям:

* уточнение методов, используемых для проверки поставляемых материалов на качество;
* организация контроля качества в производственном процессе и окончательный контроль качества готовой продукции.

Все отделы и службы предприятия принимают участие в анализе. Основными предметами анализа являются:

* документы компании, которые могут быть использованы в созданной системе менеджмента качества;
* деятельность подразделений обеспечения качества;
* организационная структура предприятия;
* положения, касающиеся подразделений, должностных инструкций, определения разделения ответственности и прав на предприятии;
* информация о качестве продукции, производимой на предприятии;
* маршрутные технологии, эксплуатационные карты, методические, эксплуатационные и контрольные инструкции;
* стандарты компании, технические условия на продукцию, каталоги продаж.

Проведенный анализ покажет на сколько документация компании соответствует требованиям и может использоваться в СМК. В рамках анализа текущего состояния управления качеством команда должна рассмотреть следующее:

* как на самом деле выполняются процессы на рабочем месте;
* какие сознательные или бессознательные отклонения происходят в процессах;
* какие из этих отклонений являются случайными и какие следует учитывать при разработке системы менеджмента качества, чтобы она была эффективна.

Данные задачи должны охватывать все отделы. Помощь опытного консультанта может значительно упростить анализ текущего состояния управления качеством, так как оценка стороннего специалиста является более объективной.

Описание и оптимизация бизнес-процессов. Процессный подход является основой системы менеджмента качества. Прежде всего, необходимо описать бизнес-процессы, управление которыми считается наиболее важным для СМК. Описание осуществляется с использованием специализированных прикладных программ, основываясь на информации, полученной во время интервью с исполнителями и т. д [35].

Необходимо оптимизировать описанные бизнес-процессы, то есть устранить все выявленные несоответствия требованиям стандарта и повторяющиеся процессы, а также разработать новые процессы в соответствии с требованиями стандарта. В большинстве случаев в компаниях отсутствует процесс «Оценка удовлетворенности клиентов», требуемый стандартом. Поэтому необходимо разработать систему показателей, а также необходимые процедуры для реализации и мониторинга этого процесса.

Разработка нормативной документации системы менеджмента качества. На данном этапе создаются документы, нормативные акты и регламентирующие процедуры, гарантирующие работу СМК. Основой для них является комплект документов, существующих в компании, который изменяется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта.

Прежде всего, на основе «Политики качества» готовится документ «Руководство по качеству». Он содержит основные требования, регулирующие деятельность в рамках системы менеджмента качества: разграничение областей ответственности, требования к качеству услуг, описание процедур обеспечения качества, процедура управления документами СМК и т. д.

Следующий уровень документов — это «документированные общесистемные процедуры». Согласно стандарту ИСО 9001 необходимо выполнить шесть процедур: ведение документами; ведение записями; управление аудитом СМК; управление некачественной продукцией; управление несоблюдением корректирующих действий; управление деятельностью по предотвращению несоответствий.

Документы более высокого уровня служат для описывания правила эффективного планирования и реализации процессов и управления ими. Эти документы включают в себя методы работы, должностные инструкции, листы процессов.

Основой «пирамиды» документов являются данные, которые подтверждают, что требования СМК реализуются на практике. Это отчеты о выполненной работе, записи в оперативных журналах и т. д., другими словами, документальная основа для повседневной работы сотрудников.

При разработке нормативной документации необходимо учитывать требование стандарта ИСО 9001 о компетентности персонала, выполняющего работу в пределах СМК. Это значит, что нормативные документы должны описывать процесс, с помощью которого сотрудники получают доступ к нормативным документам, а также требования к квалификации персонала (уровень знаний, профессиональный опыт), программу повышения уровня сотрудников при необходимости, система мотивации персонала [37].

Проведение тестирования СМК и внутреннего аудита. После создания всех необходимых документов идет опытная эксплуатация системы менеджмента качества. В новой системе можно запускать процессы постепенно, например, сначала ввести управление процессом производства молока, затем ее очистку, розлив в бутылки и т. д. Пилотная операция сопровождается внутренним аудитом, специальными процедурами для проверки эффективности СМК. В начале операции они проводятся часто (возможно, один раз в неделю), а затем реже (один раз в месяц или даже каждые четверть часа).

Для внутреннего аудита необходимо установить количественные показатели качества. Чтобы определить значения таких показателей обычно используются такие же показатели лидеров отрасли. Внутренний аудит должен выявить несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта.

Данные отклонения должны быть зарегистрированы. Затем, на основании результатов аудита, вносятся коррективы в работу сотрудников, а также в нормативную документацию, чтобы избежать отклонений в будущем. Вся эта работа также должна быть документирована в соответствующих процедурах СМК.

Выдача сертификата. Для сертификации СМК необходимо отправить запрос в орган по сертификации, направить в орган по сертификации несколько документов: запрос на сертификацию; все документы СМК («Политика качества», «Руководство по качеству», организационная структура компании, документированные процедуры и т. д.); список основных потребителей и поставщиков компании [33].

Специалисты органа по сертификации изучат документы, представленные в течение одного месяца. Во время экспертизы возможен визит представителей органа по сертификации в компанию для проверки действующей системы качества. На основе результатов аудита устанавливается протокол, в котором все несоответствия СМК регистрируются в соответствии с требованиями ИСО 9001. Обычно, в зависимости от результатов первого этапа проверки, более одного Обнаружены сотни несоответствий, и задача компании - устранить их как можно быстрее. Как правило, эти операции длятся от 1 до 4 месяцев.

После всех процедур идет процесс сертификации. В случаи если все несоответствия устранены, предприятие получает сертификат. Орган по сертификации проводит контрольные аудиты СМК с определенной периодичностью. Они подтверждают, что компания не только внедрила систему менеджмента качества, но и постоянно совершенствует ее.

1. **Анализ СМК в ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский»** 
   1. **Общая характеристика предприятия ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский»**

ЗАО «СК «Ленинградский» - производственный комплекс, включающий в себя 3 завода, находящихся в станицах Ленинградская, Староминская и Брюховецкая Краснодарского края.

Данная кампания была зарегистрирована 1 апреля 2011 года, по юридическому адресу: Краснодарский край, Ленинградский район, станица Ленинградская, ул. Заводская, д. 1 корп. А.  Основным видом деятельности предприятия является производство молочной продукции. Так же есть и дополнительные виды деятельности:

* производство молока и молочной продукции;
* производство молока и питьевых сливок;
* производство сливочного масла, топленого масла, масляной пасты;
* производство сыра и сырных продуктов;
* производство молока и сливок в твердой форме;
* производство прочей молочной продукции;
* производство безалкогольных напитков ароматизированных и/или с добавлением сахара, кроме минеральных вод;
* оптовая торговля молочной продукцией, яйцами, пищевыми маслами и жирами;
* оптовая торговля сырьем сельскохозяйственного происхождения и живыми животными;
* оптовая торговля минеральной водой, соками и другими безалкогольными напитками;
* розничная торговля напитками безалкогольными в специализированных торговых точках;
* деятельность по хранению и складированию продукции [41].

Директором компании ЗАО «СК «Ленинградский» является Герасимов Николай Васильевич. Данная кампания принимала участие в семнадцати тендерах, в ее отношении было возбужденно тридцать три исполнительных производства.

Главной целью предприятия ЗАО «СК «Ленинградский» является удовлетворение потребностей потребителей, путем совершенствования деятельности предприятия, в том числе совершенствование имеющейся системы менеджмента качества.

Когда предприятие открылось в 1962 году, его мощность составляла около 100 тонн обработанного молока в день. Ассортимент был ограничен цельными молочными продуктами, сливочным маслом и полутвердыми сырами. Но в 1990-х годах возникла необходимость в повышении производственных мощностей и увеличения ассортимента, но позитивные изменения стали возможными только в 2001 году, когда компания стала частью ГК «Доминант». После реализации крупной инвестиционной программы был введен в эксплуатацию новый цех по производству сметаны, были установлены камеры для созревания твердых сыров и предварительного охлаждения молочных продуктов. Установлен и построен цех по производству творога и кефира.

В период с 2013 по 2015 год компания прошла еще одну масштабную реконструкцию, в результате которой увеличились производственные мощности по приему и производству молока. В ходе модернизации было обновлено оборудование цеха по приему и переработке сырого молока, установлены новые линии для упаковки молока в канистру и пленку, увеличен объем термостатических камер, введено в эксплуатацию оборудование для производства творога, построен новый склад готовой продукции площадью 2400 кв. м

Управляющей кампанией данного комбината является ОАО «Трест «Южный сахар». Она координирует все виды деятельности - от производства молока молочными фермами, принадлежащими компании, его закупки на лучших фермах Кубани до производства молочной продукции на заводах.

Продажа готовой продукции осуществляется через собственную сеть филиалов, а также через дистрибьюторов и оптовых покупателей на территории Краснодарского края, Ростовской области, Москвы и Московской областей, территории Ставропольского края, республик Крым и Северная Осетия, Новосибирска, Челябинска, а также городов ЦФО и другие.

О бренде «Кубанский молочник».

Данный бренд существует с 2004 года и давно завоевал любовь российских покупателей. Продукция под этой маркой представлена ​​не только в Краснодарском крае и Ростовской области, но и в других регионах России, где достаточно достойно оценили молочную продукцию «Кубанского молочника». В августе 2018 года продукция ТМ «Кубанский молочник» была маркирована маркой «Сделано на Кубани». Теперь качество некоторых товаров подтверждаются товарным знаком «Сделано на Кубани», за которую боролись более 40 производителей.

ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский» в настоящее время является мощным и современным производственным комплексом, где можно перерабатывать до 500 тонн молока в сутки. В линейку продуктов ТМ «Кубанский молочник» входят молоко, сливки, йогурт, кисломолочные продукты, термостатические продукты, йогурты и др. [41]. Построим график выручки организации на конец 2014-2018 гг., и отобразим это на рисунке 2.

Рисунок 2- Выручка предприятия за 2014-2018 г.

Также построим график прибыли за те же года и отобразим на рисунке 3. Также сделав анализ динамики активов, можно выделить рост внеоборотных активов на 104,85% c 361 165 тыс. руб. до 739 863 тыс. руб., при этом сумма по основным средствам увеличилась на 306 158 тыс. руб.  Динамика пассивов предприятия говорит о росте собственного капитала на 39,69% c 623 822 тыс. руб. до 871 390 тыс. руб. За 7 отчетных лет чистая прибыль ЗАО "СК "Ленинградский" увеличилась на 1507,09% c 37 006 тыс. руб. до 594 721 тыс. руб. Рентабельность продаж юридического лица по данным за 2018 год равна 11,17%. Коэффициент рентабельности собственного капитала за тот же год — 68,25%.

Рисунок 3 - Чистая прибыль предприятия за 2014-2018 г.

Проанализировав вышеперечисленные показатели, можно сделать вывод о том, что в данной компании управление предприятием является эффективным, а также имеет сильную ценовую стратегию, о чем говорит рост чистой прибыли на рисунке 3.

* 1. **Характеристика и особенности процесса управления качеством на ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский»**

В настоящее время в условиях сложной рыночной экономики система управления качеством компании зависит от того, чем будет заниматься организация и насколько она будет прибыльной. Экономическая стабильность, эффективность, улучшение и развитие компании постоянно связаны с системой менеджмента качества компании. Для компании система менеджмента качества — это совокупность методов и видов деятельности, определяющих направление управленческой деятельности.

Повышение качества продукции, выпускаемой предприятиями пищевой промышленности, рассматривается в современных условиях экономической глобализации как решающее условие определения возможностей повышения ее конкурентоспособности. Решение этой проблемы достигается за счет повышения эффективности производства компании, увеличения темпов научно-технического прогресса, повышения эффективности работы и повышения конкурентоспособности за счет использования современных систем управления качеством в производственных операциях. Важнейшей отраслью хозяйства является пищевая промышленность, так как она создает продукты питания на основе переработки сельскохозяйственного сырья [40].

Пищевая промышленность является одним из секторов, от которых зависят независимость и продовольственная безопасность России. Потому что продовольственная безопасность нашей страны является одним из основных элементов экономической безопасности. В национальном аспекте продовольственная безопасность должна включать: продовольственную независимость, которая отвечает установленным требованиям; равный доступ к продуктам всех групп населения и сегментов всех регионов страны; безопасность пищевых продуктов и высокое качество.

Повышение качества продукции агропродовольственных предприятий рассматривается в современных условиях экономической глобализации как решающее условие ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке. Повышение технического уровня и качества продукции в настоящее время является наиболее характерной чертой работы компаний в промышленно развитых странах.

Торговые отношения между странами, находящимися на разных уровнях экономического развития, и их экономическая политика в области торговли продуктами питания должны быть направлены на повышение уровня жизни, создание рабочих мест, увеличение реальных доходов в дополнение к увеличению производства и торговля продуктами питания и товарами, качественными работами и услугами с идеальным использованием национальных и мировых стандартов качества.

Для наиболее полной и объективной характеристики пищевых продуктов, определения их биологической и энергетической ценности необходимо определить качество с помощью лабораторных методов, которые проводятся по общепринятому методу с использованием инструментального оборудования лаборатория. Используя эти методы, они определяют химический состав (содержание питательных веществ и их компонентов), калорийность продуктов, помимо некоторых других показателей.

Для того чтобы производить качественные продукты питания и предоставлять их потребителям, необходимо обеспечить оптимальный уровень технических и эксплуатационных свойств при достаточно низкой стоимости строительства, потребления и использования продукции. Оттуда при оптимальном уровне качества товаров необходимо понимать такое сочетание всех свойств, которое будет гарантировать, что потребности будут удовлетворены с минимальными затратами рабочей силы.

В условиях, влияющих на качество продукции, мы учитываем обстоятельства, при которых действуют эти факторы. К ним относятся организация работы технологических процессов и др. Более значительное воздействие на формирование и сохранение качества продуктов питания оказывают вид и качество сырья, способы и условия производства, расфасовки и упаковки, транспортировки и хранения [42].

Молочная промышленность является одной из многих отраслей пищевой промышленности. Включает в себя компании, которые делают свои молочные продукты. Молоко — это ценная пища, которая особенно необходима в детстве. Он содержит полноценные белки и жиры, легкоусвояемые сахара, ряд необходимых витаминов и минералов [44].

Молоко является одним из самых потребляемых продуктов. Молочные продукты составляют значительную часть вашего рациона. Производство молока имеет очень важную особенность: результатом является скоропортящиеся продукты. Поэтому независимо от технологии производства все молочные продукты должны быть безопасными для здоровья человека. Требования по обеспечению безопасности молока и молочных продуктов, а также требования по соблюдению санитарно-эпидемиологического режима на молокоперерабатывающих заводах изложены в техническом регламенте Таможенного союза 021/2011 «Безопасность пищевых продуктов», 033/2013 «О» Безопасность молока и молочных продуктов, СанПиН 2.3.4.551-96 "Производство молока и молочных продуктов".

Технический регламент Таможенного союза 021/2011 «О безопасности пищевых продуктов» вступил в силу 1 июля 2013 года, производители пищевых продуктов теперь обязаны соблюдать соответствие бизнес-процессов и новых требований. Для обеспечения безопасности пищевых продуктов данный регламент предусматривает соблюдение определенного количества обязательных требований (ранее добровольных) «При реализации и производства пищевых продуктов, связанных с требованиями безопасности этих продуктов, производитель должен разработать, внедрить и поддерживать процедуры, которые были основаны на принципах ХACCP (в переводе с английского HACCP -Hazard Analysis and Critical Control Points)» .

1 мая 2014 года вступил в силу ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и его производных». Данное техническое правило устанавливает требования безопасности к молоку и молочным продуктам, которые размещаются на рынке на таможенной территории таможенного союза, процессам его производства, хранения, транспортировки, продажи и утилизации, а также для маркировки и упаковки молока и молочных продуктов. чтобы гарантировать их свободное движение.

Согласно законодательным положениям, присутствие в пищевых продуктах, распространяемых на таможенной территории Таможенного союза, возбудителей инфекционных и паразитарных заболеваний и их токсинов, опасных для здоровья человека, не допускается. Молочные продукты, находящиеся в обращении в течение указанного срока хранения на таможенной территории таможенного союза, должны быть безопасными при использовании в целях, для которых они предназначены.

Для выполнения этих условий необходимо предотвратить риски, которые могут возникнуть в случае нарушения обязательных требований к сырью животного происхождения, для организации производственных мощностей, на которых происходит процесс производства пищевых продуктов, для использование технологического оборудования и запасов, условия хранения. Все эти требования регулируются техническими регламентами.

Согласно ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевых продуктов»:

1. планировка помещений для производства, а также их конструкция, размещение и размеры должны обеспечивать:

* возможность проведения потока технологических операций, исключая встречные или поперечные потоки пищевого (продовольственного) сырья и пищевых продуктов, загрязненного и чистого инвентаря;
* устранение или минимизация загрязнения окружающего воздуха, используемого в процессе производства продуктов питания;
* защита от проникновения в помещения для производства грызунов и насекомых, а также других животных;
* возможность проведения необходимого технического обслуживания и ремонта технологического оборудования, очистки, мойки, дезинфекции, дезинсекции помещений;
* пространство необходимое для процесса осуществления технологических операций;
* защита от скопления грязи, попадания частиц в производимые пищевые продукты, конденсации и образования плесени на поверхностях производственных помещений;
* условия хранения пищевого сырья (продуктов питания), упаковочных материалов и продуктов питания.

1. производственные предприятия, на которых осуществляется производство продуктов питания, должны быть оснащены:

* посредством естественной и механической вентиляции, количество и (или) производительность, конструкция и исполнение которых предотвращают загрязнение пищевых продуктов, а также обеспечивают доступ к фильтрам и другим частям этих систем, которые необходимо очистить или заменить;
* естественное или искусственное освещение, отвечающее требованиям;
* установленными туалетами, при этом двери которых не должны быть в производственных помещениях, так же должны быть оборудованы вешалками для спец. одежды перед входом и оснащены раковинами с устройствами для мытья рук;
* Умывальниками для мытья рук, оснащённые горячей и холодной водой, со средствами предназначенными для мытья рук и приспособлениями для вытирания и (или) сушки рук.

1. части помещений, на которых осуществляется производство (изготовление) продуктов питания, должны обязательно соответствовать следующим требованиям:

* плоскости пола обязаны быть сделаны из плотных, моющихся и нетоксичных материалов, легкодоступных для мытья и, по мере надобности, дезинфекции, также для адекватного дренажа;
* поверхность стен должна быть изготовлена ​​из водонепроницаемых, моющихся и нетоксичных материалов, которые можно мыть и при необходимости дезинфицировать;
* потолки или при отсутствии потолков внутренние поверхности крыш и сооружений, расположенные над производственными помещениями, должны обеспечивать предотвращение накопления грязи, образования плесени и выброса частиц с потолков или подобных поверхностей и конструкций и помогать уменьшить конденсацию влаги;
* проемы наружных окон должны быть оснащены сетками от насекомых, которые легко снимаются для чистки;
* двери помещений должны быть гладкими, изготовленными из неабсорбирующих материалов.

В данном регламенте так же говорится что в процессе производства пищевых продуктов должно использоваться технологическое оборудование и инвентарь, контактирующие с пищевыми продуктами, которые:

* должны иметь конструкторские и эксплуатационные характеристики, обеспечивающие производство пищевых продуктов, соответствующие данным техническим регламентам и (или) техническим регламентам отдельных видов пищевой продукции;
* должны дать возможность реализовать их мойку и (или) очистить и продезинфицировать;
* должны быть изготовлены из материалов, отвечающих требованиям к материалам, имеющие контакт с пищевыми продуктами.

Кроме того, СанПиН 2.3.4.551-96 «Производство молока и молочных продуктов» определяет требования к месторасположению и территории предприятия: при выборе места для строительства молочных предприятий учитывается расположение сырьевой базы, подъездных путей, возможность питьевой воды и условия утилизации сточных вод, возможность создания санитарно-защитной зоны в соответствии с Сан-ПиН 2.2. 12.1.1.1200 «Санитарно-защитные зоны и санитарная классификация предприятий, зданий и других объектов». Помещения компании должны быть окружены, подвержены удалению атмосферных вод, расплавлены и сброшены в каналы дождевой воды. Должно быть четкое разделение на функциональные зоны: фабрика, производство и хранение. Санитарное расстояние между функциональными зонами должно быть не менее 25 м.

Для сбора мусора на асфальте или бетоне предусмотрены контейнеры с крышками, размеры которых должны превышать размер контейнеров во всех направлениях не менее чем на 1 м. Свалка должна быть закрыта с трех сторон бетонной или сплошной стеной высотой 1,5 м.

Технический регламент ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочных продуктов» устанавливает требования к упаковке и маркировке молочных продуктов.

Согласно этому регламенту, определенные молочные продукты должны быть упакованы для продажи в тару, которая соответствует требованиям технического регламента Таможенного союза «О безопасности упаковки» (ТР ТС 005/2011) и гарантирует безопасность. Потребительские свойства молока и молочных продуктов при хранении соответствуют требованиям настоящего технического регламента.

Кроме того, молоко и молочные продукты должны сопровождаться информацией для потребителей, отвечающих требованиям технического регламента Таможенного союза «Пищевые продукты, связанные с маркировкой» (ТР ТС 022/2011) и требованиям дополнительных технических регламентов.

Производители молока должны подтвердить соответствие молока и его производных требованиям технического регламента, оформленного в виде декларации.

Молоко и молочные продукты, которые соответствуют требованиям настоящего технического регламента и которые были утверждены для подтверждения соответствия требованиям, изложенным в четырнадцатом разделе настоящего технического регламента, должны быть обозначены одним знаком обращения продукта.

* 1. **Характеристика и анализ существующей системы менеджмента качества на предприятии**

Управление качеством является одной из основных функций корпоративного и проектного управления, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности завода.

Качество — это многогранная концепция она требует объединения творческого потенциала, а также опыта многих специалистов. Совершенствование качества продукции является важным направлением насыщенного развития экономики, источником финансового подъема, а также эффективности общественного производства. В этих условиях важное значение приобретает комплексное управление качеством продукции и эффективность производства.

Преобладающую роль в обеспечивании качества играет эффективная структура и организация работы завода, другими словами, система менеджмента качества. Компания разработала и утвердила генеральным директором программу производственного контроля для производства, хранения, продажи и транспортировки молока и молочных продуктов, соков и нектаров [29].

Производственная лаборатория компании проверяет готовую продукцию, сырье, вспомогательные материалы и контроль продукции во время процесса. Контролирует соблюдение санитарно-гигиенических требований при разработке продукции на всех производственных площадках.

Испытания ведутся согласно с требованиями государственных и межгосударственных стандартов, также иных технических нормативно-правовых актов, гарантирующих безопасность продукта для жизни и здоровья человека. Тесты ведутся по органолептическим, физико-химическим, микробиологическим и радиометрическим признакам.

Лаборатория разработала, внедрила и управляет системой менеджмента, направленной на получение объективных и надежных результатов испытаний. Система менеджмента документирована «Руководством по качеству», разработанным в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001.

Важным элементом организационного этапа формирования СМК является анализ системы менеджмента организации, позволяющая оценить объем и содержание предстоящих работ [11, с.56]. Результаты диагностики нужны, чтобы определить, насколько данная система менеджмента качества соответствует установленным требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

При этом объектами данного анализа могут быть:

* внутренние и внешние стандарты, которые на данном моменте действуют в организации;
* ресурсы, используемые для управления системами;
* методы, использующиеся для мотивации сотрудников;
* текущий уровень подготовки сотрудников в области менеджмента качества;
* знания сотрудников политики в области качества;
* культура внутри фирмы;
* степень удовлетворенности потребителей продукцией;
* стиль управления организацией руководителей и их степень удовлетворенности положением дел работы предприятия;
* подходы к планированию, реализации и совершенствования качества, действующие на данный момент в организации;
* организационная структура.

Организации следует установить систематический подход для сбора, анализа и пересмотра имеющейся информации. На основе результатов при необходимости организации следует использовать информацию для актуализации своего понимания среды, политик, стратегии и целей, содействуя при этом улучшению, извлечению уроков и внедрению инноваций [6].

Политика в области качества ЗАО «СК «Ленинградский» направлена на достижение поставленных целей предприятия. Она проводит целенаправленную и продуманную политику постоянного улучшения качества посредством инноваций, направленных на повышение качества, изучая и тщательно прогнозируя будущие потребности существующих и потенциальных клиентов.

Система менеджмента качества предприятия разработана и документировано оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Она реализуется как средство, чтобы обеспечить реализацию запланированной политики качества и задач, стоящих перед компанией, так же как средство, указывающее на способность фирмы обеспечить стабильное качество продукции и постоянно соответствовать требованиям и ожиданиям потребителей [2].

Система менеджмента качества компании занимается как предотвращением проблем на стадии процесса работы, так и оперативным реагированием, путем устранения их фактического возникновения. Так же СМК компании функционирует как набор, связанных между собой, процессов управленческой деятельности руководства, предоставления ресурсов и процессов жизненного цикла продукта. Всю ответственность за данные процессы несут руководители соответствующих подразделений, в соответствии с полномочиями, предоставленными высшим руководством предприятия.

Процессы системы менеджмента качества осуществляются в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2015 и включают в себя следующие шаги управления:

* планирование - определение разумных целей и задач, определение ресурсов, необходимых для их реализации;
* организация работы для достижения поставленных целей;
* контроль реализации процесса - постоянный анализ и оценка соответствия фактических значений измеряемых параметров, а также периодическая оценка эффективности процесса;
* регулирование процесса - устранение несоответствий во время процесса с помощью корректирующих и предупреждающих мероприятий и улучшений процесса.

Компания определяет критерии и методы внедрения и управления процессами СМК для обеспечения их эффективности. Данные критерии и методы реализации технологических процессов конкретно изложены в инструкциях по изготовлению определенных видах продукции. Критерии и методы реализации процессов управления и вспомогательных процессов определены в стандартах, правилах, инструкциях компании, а также в организационной и административной документации.

Для поддержки процессов управления качеством компании руководство компании определяет и предоставляет необходимый объем материальных, трудовых, технических и информационных ресурсов для достижения поставленных результатов. Компания контролирует, измеряет и анализирует процессы СМК для мониторинга их состояния и своевременное осуществление корректирующих и предупреждающих действий для достижения поставленных результатов и постоянного совершенствования процессов.

Компания стремится создать устойчивое доверие к компании среди потребителей, как производителя продуктов питания с высоким и стабильным качеством и безопасностью. Цель реализуется по следующим принципам:

* соблюдение требований системы менеджмента качества, системы безопасности пищевых продуктов, а также правовых и других обязательных нормативных правовых актов, регулирующих деятельность организации на всех этапах производства;
* производство продуктов, удовлетворяющих потребительский спрос (отвечающих требованиям клиентов, а так же превзойти их ожидания от продукта), путем разработки и внедрения современных технологий и инновационных проектов, новейшего технологического оборудования, использования новых инструментов и методов контроля и рациональное использование материалов;
* использовать накопленный опыт, чтобы оптимизировать все усилия команды, поддерживать и развивать личный потенциал организации посредством повышения квалификации, материального интереса, обеспечения социальных условий и поощрения дальнейшего образования;
* понимание важности реализации политики сотрудниками, поддержание творческого потенциала, способствующего эффективной работе и положительному имиджу компании, а также обеспечивание периодической оценки и управления небезопасными факторами, которые оказывают значительное воздействие на безопасность и качество продукции;
* обеспечить высшую санитарно-производственную культуру;
* постоянное улучшение эффективности организации посредством управления деятельностью и связанными ресурсами как процессами;
* координация всех аспектов работы, что разрешает постоянно совершенствовать систему менеджмента качества и систему менеджмента безопасности пищевых продуктов на базе требований ИСО 9001 и между-народного стандарта ИСО 22000, на основании анализа результатов контроля и оценки их работы;
* обеспечение объективность информации, а также обеспечение точности, достоверности и правильности данных;
* создание условий для того, чтобы всем сотрудникам постоянно улучшалось качество продуктов, процессов и систем в целом, благодаря усилиям всех работников предприятия, а также путем совершенствования организационной структуры и рабочего процесса;
* построение отношений с поставщиками на основе краткосрочных и долгосрочных целей компании, помимо этого совместные действия по улучшению процессов и продуктов, обмен информацией, знание улучшений и услуг поставщика; совместное исполнение требований заказчика. политика в области качества и безопасности основана на функционировании системы менеджмента качества и системы менеджмента безопасности пищевых продуктов на основании требований ИСО 9001, а также на четком распределении ответственности и полномочий персонала во время работы, обеспечивающих безопасность и качество продукции. руководство организации берет на себя ответственность за реализацию политики и предоставляет необходимые ресурсы для постоянного дальнейшего развития и повышения эффективности системы менеджмента качества и системы менеджмента безопасности пищевых продуктов на основе требований ИСО 9001 и международного стандарта ИСО.

Основные задачи в области качества и безопасности пищевых продуктов:

* + получать долгосрочные выгоды и повышать благосостояние всех работников;
  + обеспечение производства неизменно качественной продукции;
  + удовлетворение требований, а также ожиданий потребителей за счет эффективного применения и постоянного совершенствования систем качества и безопасности.

Задачи в области качества и безопасности, производимой пищевых продуктов, установленные на предприятии:

* + увеличить производство конкурентоспособной продукции, расширить рынки сбыта и объемы продаж;
  + постоянное расширение ассортимента продукции за счет создания и внедрения новых видов продукции;
  + рациональное использование и сокращение топливно-энергетических ресурсов и водопотребления.

Способы достижения поставленных целей:

* + систематическое техническое перевооружение и реализация передовых технологий изготовления;
  + соблюдение основных требований к системе менеджмента качеством, а также системе менеджмента безопасностью продуктов питания на основе принципов HACCP и требований потребителей в области безопасности пищевых продуктов;
  + обеспечение высокого качества и безопасности продукции на всех этапах их жизненного цикла, от сырья до продажи готовой продукции;
  + предоставление потребителям полного спектра услуг по доставке продукции;
  + маркетинговые исследования, анализ и улучшение характеристик продукта, отвечающие ожиданиям и удовлетворенности клиентов;
  + постоянное увеличение квалификации и профессиональных навыков сотрудников.

1. **Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества в ЗАО «Сыродельный комбинат «Ленинградский»**
   1. **Значимость совершенствования СМК на промышленном предприятии пищевой продукции**

Качество продукции является одним из важнейших критериев функционирования бизнеса на относительно насыщенном рынке и с конкуренцией, не связанной с ценами. Увеличение технического значения и качества продукции описывает темпы научно-технического прогресса и подъем производительности производства в общем, собственно, оказывает значительное воздействие на интенсификацию экономики, конкурентоспособности продукции и уровня жизни населения.

Современные компании должны научиться более эффективно использовать рычаги экономического, организационного и правового влияния на процесс обучения, а также гарантировать и поддерживать уровень качества, необходимый на всех этапах жизненного цикла продукта. Продовольственные компании не являются исключением

Современные компании должны научиться более эффективно использовать рычаги экономического, организационного и правового влияния на процесс обучения, обеспечивая и поддерживая уровень качества, необходимый на всех этапах жизненного цикла продукта. Продовольственные компании не являются исключением.

Основные задачи руководства компании включают создание, практическое внедрение и последующую сертификацию системы менеджмента качества, который гарантирует стабильное и устойчивое качество продукции, произведенной и поставленной в указанный срок. период времени (продолжительность контракта, дата запуска для продуктов этого типа и т. д.). Гарантией такой стабильности является тот факт, что производитель имеет систему управления качеством, которая отвечает международным признанным требованиям [24].

Система менеджмента качества — это инструмент, с помощью которого можно создать систему постоянного улучшения деятельности предприятия [26].

Непрерывное совершенствование системы управления организацией является стратегической целью каждого бизнеса, управление которым связано с процветанием и большей прибыльностью. Совершенствование СМК направлено на обеспечение постоянного управления процессами, их взаимодействия и их систематизации. Совершенствование системы менеджмента качества предприятия имеет место только в условиях постоянного совершенствования процессов и процедур для обеспечения максимальной прибыли и выгоды для всех заинтересованных сторон.

Почему компании должны улучшить свои системы управления? На это имеется несколько причин:

* динамичная внешняя среда, ставит новые проблемы с точки зрения качества, которые не могут быть решены с помощью прямого опыта за рубежом;
* успешная работа компании в постоянно меняющейся мобильной среде требует оптимизации экономических и финансовых показателей и мобилизации сил для адаптации к изменяющейся внешней и внутренней среды компании;
* недостаток финансов у компаний заставляет внимательно её изучить проблему мобилизации внутренних резервов предприятия для общего использования ее потенциала в будущем.

Мобилизация ресурсов возможна только тогда, когда раскрыт творческий потенциал всей команды компании, так как решения согласуются и реализуются многими участниками процесса. Существует два способа улучшить производственные процессы и повысить эффективность СМК.

Первый вариант — это прорывные проекты, за которыми следует тщательная переоценка и анализ существующих процессов и исследования в области развития для улучшения, оптимизации или разработки новых процессов. Второй метод состоит из пошаговой оптимизации, выполняемой сотрудниками организации в рамках уже реализованных процессов.

Второй метод, который можно охарактеризовать как процессный, является фундаментальным, по мнению многих экспертов. В рамках данной концепции предполагается, что производство, предоставление услуг и организационное управление рассматриваются как набор отдельных и взаимосвязанных действий. Эта концепция демонстрирует отказ от традиционной структуры организационной системы компании - вертикальной иерархической структуры.

Единый процесс — это набор целевых действий, которые перераспределяют их входы и выходы, а также имеют своих определенных поставщиков и потребителей [25].

Контроль качества осуществляется путем сравнения плановых параметров с показателями, показанными в реальности. В том случаи, когда контроль качества может быть зафиксирован такими показателями, есть возможность управлять контролем. Действия по повышению качества процессов адаптированы ко всем невыполненным задачам, созданию стратегических шагов и принятию решений, при помощи которых есть возможность улучшить организацию.

При реализации принципа постоянного улучшения СМК должна основываться на рекомендациях стандарта ИСО 9004. Суть данных рекомендаций заключается в том, что все системы и процессы на предприятии весьма часто измеряются, анализируются и совершенствуются [4].

Основополагающие принципы и методы постоянного улучшения качества были сформулированы ведущими американскими компаниями в подобных отраслях:

* добиться участия руководства;
* создание правительственного совета по улучшению качества;
* привлечь всех менеджеров;
* привлечь весь коллектив участвовать в улучшении качества;
* гарантия индивидуального участия в улучшении качества;
* формирование групп по улучшению системы, регулирование процесса;
* расширение участия поставщиков в борьбе за качество;
* меры по обеспечению функционального качества системы управления;
* создание краткосрочных планов и долгосрочных стратегий по совершенствованию деятельности;
* создание системы поощрения и признания заслуг исполнителей.

Эти принципы отражают всю сущность организационно-экономической основы постоянного улучшения качества.

Чтобы достичь устойчивого организационного успеха необходимо регулярно контролировать организационную среду, принимать меры (оценивать прогресс в достижении запланированных результатов на всех уровнях и во всех процессах в соответствии с миссией, политикой, а также стратегией и целей), изучать, а также анализировать эффективность деятельности организации. Внутренние аудиты должны использоваться как обязательное требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015, а также использование изменений в самооценке (полный и систематический анализ деятельности организации и показателей степени ее зрелости с использованием определенной методологии), сравнительного анализа (метод измерения и анализа, который организация проводит может использовать для изучения передового опыта для повышения производительности) [1].

Для достижения долгосрочного успеха организациям могут потребоваться улучшения (продукции, процессов и т. д.), а также инноваций (разработка новых продуктов, процессов и т. д.).

Важнейшим условием для эффективных и действенных улучшений, инноваций и обучения является способность и право сотрудников организации делать обоснованные оценки путем анализа данных и использования извлеченных уроков.

* 1. **Роль международных стандартов в совершенствовании системы менеджмента качества**

Распределительные сети являются посредниками между производителем продуктов питания и конечным потребителем данной продукции. Коммерческая сеть в первую очередь заинтересована в безопасности пищевых продуктов. Любое отравление конечного потребителя негативно влияет на имидж распределительной сети, снижает частоту и прибыль.

Распределительная сеть в основном заинтересована в безопасности пищевых продуктов. Любое отравление конечного потребителя негативно сказывается на имидже торговой сети, снижает присутствие и прибыль.

Как ни странно, розничные сети практически не интересуются потребительскими свойствами продукта: вкусной, удобной и привлекательной упаковкой и т. д. Если продукт не продается, потому что он просто не нравится потребителю, его заменит другой поставщик.

А что нужно потребителю? Конечно, и качество, и безопасность. Но тем не менее безопасность продукта все же для него является второстепенным фактором при принятии решения о покупке того или иного товара. Потребитель считает, что продукты, продаваемые в сети, безопасны и не причинят ему вреда [31].

Помимо того, что продукт должен быть безопасным, он должен понравиться потребителю и удовлетворить его потребности: быть вкусным, красивым, с приятным запахом. Чтобы это достичь необходимо учитывать качество, требования, предоставляемые потребителями.

В чем состоит особенность стандарта ИСО 22000? В стандарте ГОСТ Р ИСО 22000 устанавливаются требования к системе менеджмента безопасности пищевых продуктов (СМБПП). Соблюдая требования стандарта, пищевая компания может управлять возможными рисками, которые могут угрожать безопасности продукта на всех этапах его жизненного цикла. Соответствие требованиям ISO 22000 позволяет контролировать угрозы и управлять ими.

В чем же состоит особенность стандарта ИСО 9001? Главной особенностью, реализованной в системе менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001, является удовлетворение потребностей, а также ожиданий конечного пользователя. Благодаря «системному подходу» СМК охватывает все вопросы совершенствования деятельности организации в целом, в том числе улучшения качества и безопасности продукции. Соответствие требованиям ISO 9001 позволяет продукции компании соответствовать ожиданиям и требованиям потребителей.

Что же происходит на предприятии, когда есть ИСО 22000, но нет 9001? Есть инцидент. Производитель хочет стремиться соответствовать требованиям безопасности, но в то же время, он сталкивается с тем, что продукты не покупаются из-за неисполнения ожиданий и потребности потребителя.

В результате их задавливают конкуренты, которые, кроме безопасности, также думает о товарах, которые нравятся покупателю. Требования потребителей и требования безопасности пищевых продуктов — это не одно и то же.

Поэтому важность разработки и внедрения модели интегрированной системы управления, основанной на стандартах ИСО 22000 и ИСО 9001, важна для предприятий пищевой промышленности.

Сходство структур стандартов может свидетельствовать о том, что СМБПП и СМК уже интегрированы в стандарт ГОСТ Р ИСО 22000, но данное утверждение является ошибочным, так как между данными документами имеются существенные отличая, такие как:

* цикл обратной связи с клиентами в ИСО 22000 ограничивается жалобами и удалением небезопасных продуктов;
* положения стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 направлены на организацию управления в целом на предприятии, а стандарт ГОСТ Р ИСО 22000 касается только технических вопросов изготовления продукции и требует определения определенных технологических характеристик;
* внедрение ИСО 9001 не регулируется государством и не налагается административно. А внедрение стандарта ISO 22000 гарантирует безопасность пищевых продуктов, относящихся к сфере государственного регулирования.

Общепринято, что продукты питания пищевой промышленности потенциально опасны. В этом смысле в пищевой промышленности всех стран все больше и больше становится разработка и использование систем управления качеством, которые гарантируют безопасность пищевых продуктов для потребителя, а также гарантируют необходимое и стабильное качество продуктов. Основополагающими стандартами для пищевой промышленности являются серии ISO 9000 и система HACCP [49].

В апреле 2007 года Россия впервые ввела ГОСТ Р ИСО 22000-2007 в качестве национального стандарта, обеспечивающего унификацию требований к системам НАССР на международном уровне и их соответствие требованиям других международных стандартов для систем менеджмента. Поэтому мы рассмотрим взаимосвязь между стандартами ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 22000, чтобы определить области интеграции данных систем.

Вначале рассмотрим структуры этих стандартов. Как известно, одним из главных преимуществ, в системе менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001, является ориентация на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Основным преимуществом этого стандарта является то, что благодаря установленному в нем «процессному подходу» система охватывает все аспекты улучшения компании в целом, включая, конечно, все, что напрямую связано с безопасностью и качеством продукции.

При соблюдении требований ГОСТ Р ИСО 22000 в первую очередь позволяет организациям разрабатывать, внедрять и поддерживать систему менеджмента безопасности пищевых продуктов, которая направлена ​​на обеспечение безопасности продуктов для здоровья конечного потребителя, при условии, что они используются в соответствии с целевым назначением.

Стандарт может обеспечить заинтересованным сторонам уверенность в том, что предприятие, которое его внедрила способна выявлять и управлять рисками для безопасности пищевых продуктов.

Проанализировав структуру стандарта ИСО 22000, можно сказать, что он уже содержит элементы ИСО 9001. ИСО 22000 разработан для гармоничного взаимодействия в сочетании с ИСО 9001 и другими вспомогательными стандартами.

Посмотрев на сходство структур стандартов ИСО 22000 и ИСО 9001, можно предположить, что уже есть интеграция системы HACCP и системы менеджмента качества в стандарт ISO 22000. Однако это не так, так как между этими стандартами есть весьма важные различия:

* положения стандартов серии ISO 9000 ориентированы на организацию управления предприятием в общем, а стандарт ISO 22000 оказывает влияние на технологические аспекты производства и требует спецификации определенных технических характеристик;
* внедрение стандартов серии ISO 9000 не регулируются государством и не навязываются административными методами. А стандарт ISO 22000, в отличии от предыдущего стандарта, охватывает только вопросы безопасности продукции, за которую отвечает государство; следовательно, соблюдение может стать обязательным.

Чтобы установить перекрестные элементы и разницу в требованиях этих стандартов, они были подробно рассмотрены на предмет соответствия, отраженные в таблице А.1.

В таблице А.1 показано, что, несмотря на высокую степень согласованности между стандартами ИСО 22000 и ИСО 9001, их интеграция необходима и целесообразно, поскольку в системе управления стандарта ИСО 22000 не уделяется необходимое внимание разделам: «Цели в области качества», «Удовлетворение потребностей клиентов», создание и реализация которых важны для эффективного функционирования всей организации.

В свою очередь, стандарт ISO 22000, в отличие от требований стандарта ISO 9001, имеет разработку и поддержание эксплуатационных процедур для аварийной готовности и реагирования. Анализ данных показал, что определенные требования ISO 9001 в ISO 22000 отсутствуют и, наоборот, из-за различных целей и задач стандартизации, поэтому, можно сделать вывод, что интеграция на основе данных стандартов возможна и даже необходима на предприятии промышленного производства молока.

* 1. **Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию в СМК на предприятии, а также их практическая реализация**

В современных рыночных условиях деятельность ЗАО «СК «Ленинградский» не может быть достаточно успешной без непрерывного проведения и совершенствования мероприятий, которые направлены на повышение производимой продукции. Но успех может быть достигнут в постоянном процессе, который требует непрерывное совершенствование системы менеджмента качества [47]. Данная компания постоянно работает над совершенствованием системы менеджмента качества и в её основе лежат базовые принцы менеджмента качества.

Даже не смотря на то, что высшее руководство прилагает много усилий на реализацию вышесказанных принципов, все же на предприятии до конца не осуществлен принцип полного вовлечения сотрудников в процесс совершенствования менеджмента качества, а так же их знаний в этой области. Проведя оценку вовлеченности сотрудников в улучшение СМК, с помощью анкетирования персонала, пример которого отражен в приложении Б, можно сделать вывод, что на сегодняшний момент в организации складывается ситуация, когда осознание того, что поддерживать и совершенствовать СМК имеют только часть сотрудников, это видно по рисунку 4. При этом некоторые считают, что организация внедрило систему менеджмента качества, только из-за давления конкурентов и потребителей в отрасли. Другие же считают, что это для того, чтобы систематизировать организационные действия. Основной причиной данной ситуации я считаю недостаточную степень осознанности персоналом важности и необходимости деятельности и совершенствования СМК на предприятии.

Рисунок 4 - Степень вовлеченности сотрудников в области качества до проведения мероприятий

Система индивидуального и коллективного участия в управлении качеством рядовых работников сформирована не полностью. В связи с этим одним из важнейших направлений совершенствования управления качеством на ЗАО «СК «Ленинградский» является разработка и реализация мероприятий по вовлечению всего персонала в деятельность по повышению качества продукции.

Для устранения проблемы заинтересованности персонала в совершенствование системы менеджмента качества, а также повышении знаний в области качества сотрудников, были разработаны и реализованы несколько различных мероприятий.

В первую очередь было проведено ряд собраний с целью ознакомления сотрудников с деятельностью работы системы менеджмента качества. Так же были проведены мероприятия направление на понимание сотрудниками политики в области качества, что согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9001, является обязательным пунктом.

Для большой вовлеченности сотрудников в процесс совершенствования СМК, а также формированию новых идей по повышению качества выпускаемой продукции, было принято решение о использовании так называемого «письменного варианта «мозговой атаке», суть метода заключается в непосредственном изложении появившейся идеи в письменной форме, используя стенды. При этом сотрудники могут ходить около стендов, расставленных в помещениях и добавлять сопутствующие идеи, развивать идеи, предложенные коллегами, а также добавлять новые элементы. В конце каждого месяца будут проходить деловые игры, где будут обсуждаться дальнейшее возможность разработки и реализации достойных идей. Недостаток данного метода в том, что он не является анонимным, но на таком масштабном предприятии, как ЗАО «СК «Ленинградский», по моему мнению данный метод является оптимальным по повышению заинтересованности сотрудников в улучшении качества производимого продукта, а также совершенствования СМК предприятия.

После проведения всех мероприятий была проведена повторная оценка знаний и вовлеченности персонала в области качества. По рисунку 5 видно, что процент вовлеченности значительно вырос, что говорит о результативности проведенных мероприятий.

Рисунок 5 - Степень вовлеченности сотрудников в области качества после проведение мероприятий

Так же был разработан ряд рекомендаций для дальнейшей работы по совершенствованию системы менеджмента качества:

* регулярное проведение внутренних аудитов и самооценки;
* для повышения вовлеченности персонал в совершенствование СМК ввести систему мотиваций;
* создать запрос у потребителей с целью получения полных потребительских требований;
* разработать критерии оценки поставляемого сырья, с целью повышения контроля качества поставляемых материалов;
* внедрить систему периодического проведение аудитов поставщиков, с целью мониторинга качества поставляемого сырья;
* провести анализ должностных инструкций;
* провести анализ технического состояния имеющегося оборудования и составить график проверок и ремонта;
* разработать программы для возможности карьерного роста сотрудников;
* проводить на предприятии серии тренингов и деловых игр.

Чтобы лучше понимать то, как сделать систему менеджмента качества эффективной, каждый сотрудник должен понимать и быть готовым преодолевать те трудности, которые могут возникнуть в процессе совершенствования СМК. Высшее руководство должно не только быть в курсе о каких-то неверных представлений у сотрудников о СМК, но и бороться с этим, чтобы иметь возможность завоевать рынок высоким качеством и продукции и быть достаточно конкурентоспособным.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были проанализированы основы функционирования деятельности системы менеджмента качества, подходы к его управлению, а также само понятие качества.

На основе проведенного исследования автор пришел к следующим выводам:

1. система менеджмента качества помогает предприятию повышать удовлетворение потребителей и других заинтересованных сторон. Так же дает уверенность самой организации и потребителям в том, что предприятие способно поставлять продукцию высокого качества и соответствующую требованиям потребителя.
2. для совершенствования деятельности предприятия в стандартах качества заложено семь принципов менеджмента:

* ориентация на потребителя;
* лидерство;
* взаимоотношение людей и вовлеченность сотрудников в деятельность системы качества;
* процессный подход. В случаи, когда деятельностью и ресурсами на предприятии управляют как процессами, желаемый результат становиться эффективней;
* улучшение. непрерывное совершенствование деятельности предприятия следует рассматривать как постоянную цель;
* принятие решений, основанных на свидетельствах;
* менеджмент взаимоотношений.

1. проведя практический анализ компании, а также существующей системы менеджмента качестве на предприятии ЗАО «СК «Ленинградский» можно сделать вывод о том, что данная компания является ведущим представителем в свой отрасли и внедренная СМК помогает ей добиться эффективных результатов и высокой конкурентоспособности. Однако несмотря на то, что данная система менеджмента качества является весь эффективной, в ней имеются некоторые проблемы. Одной из таких проблем является недостаток вовлеченности сотрудников в области качества.

На основе проведенного анализа разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы менеджмента на предприятии ЗАО «СК «Ленинградский»:

* регулярное проведение внутренних аудитов и самооценки.
* для повышения вовлеченности персонал в совершенствование СМК ввести систему мотиваций.
* создать запрос у потребителей с целью получения полных потребительских требований
* разработать критерии оценки поставляемого сырья, с целью повышения
* контроля качества поставляемых материалов.
* внедрить систему периодического проведение аудитов поставщиков, с целью мониторинга качества поставляемого сырья.
* провести анализ должностных инструкций.
* провести анализ технического состояния имеющегося оборудования и составить график проверок и ремонта.
* разработать программы для возможности карьерного роста сотрудников.
* проводить на предприятии серии тренингов и деловых игр.

Таким образом, внедрение рекомендаций по совершенствованию системы менеджмента качества в ЗАО «СК «Ленинградский», позволит предприятию сделать её деятельность более эффективной и повысить качество выпускаемой продукции.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 № 1390-ст : введен впервые : дата введения 2015-11-01 / подготовлен Всероссийским научно-исследовательским институтом сертификации. – Москва : Стандартинформ, 2019. – 54 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Система менеджмента качества.Требования. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 № 1391-ст : введен впервые : дата введения 2015-11-01 / подготовлен Всероссийским научно-исследовательским институтом сертификации. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 32 с.
3. ГОСТ Р ИСО 22000-2019. Система менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 23 июля 2019 г. № 416-ст : взамен ГОСТ Р ИСО 22000-2007 : дата введения 2020-01-01 / подготовлен Всероссийским научно-исследовательским институтом сертификации. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 42 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества : национальный стандарт Российской федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 23 ноября 2010 № 501-ст :взамен ГОСТ Р ИСО 9004-2001 : дата введения 2011-06-01 / подготовлен Всероссийским научно-исследовательским институтом сертификации. – Москва : Стандартинформ, 2011. – 47 с.
5. Агарков, А. П. Управление качеством : учебник для бакалавров / А. П. Агарков. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2020. - 204 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1091808 (дата обращения: 09.05.2020). - ISBN 978-5-394-03767-2.
6. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 300 с. - ISBN 978-5-16-013471-0.
7. Аристов, О. В. Управление качеством / Аристов О.В., - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 224 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1081359 (дата обращения: 15.06.2020). - ISBN 978-5-16-104598-5.
8. Баринов, В. А. Теория менеджмента : учебное пособие / В. А. Баринов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 207 с. — ISBN 978-5-16-006009-5.
9. Бережнов, Г. В. Знание и культура предприятия : Монография / Г. В. Бережнов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011. - ISBN 978-5-394-01584-7.
10. Берновский, Ю. Н. Стандарты и качество продукции: Учебно-практическое пособие / Берновский Ю. Н. - Москва : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/527632 (дата обращения: 11.05.2020). - ISBN 978-5-91134-838-0.
11. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / Вдовин С.М., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 299 с. (Высшее образование: Бакалавриат) - URL: https://znanium.com/catalog/product/1006756 (дата обращения: 15.04.2020). - ISBN 978-5-16-005070-6.
12. Герасимов, Б. Н. Производственный менеджмент: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов - Москва : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 312 с. ISBN 978-5-9558-0435-4.
13. Герасимов, Б. Н. Управление качеством: Учебное пособие / Герасимов Б. Н., Чуриков Ю. В. - Москва : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 304 с. ISBN 978-5-9558-0198-8.
14. Герасимова, Е. Б. Управление качеством : учеб. пособие / Е.Б. Герасимова, Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин ; под ред. Б.И. Герасимова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. — 217 с. - ISBN 978-5-16-105554-0.
15. Горелов, Д. В. Организационно-экономические аспекты обеспечения качества бизнес-планирования на промышленных предприятиях : Монография / Д. В. Горелов. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 144 с. - ISBN 978-5-394-02442-9.
16. Грибов, В. Д. Теория менеджмента : учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. — Москва : ИНФРА-М, 2017. - 357 с. - ISBN 978-5-16-009193-8.
17. Демакова, Е. А. Система мониторинга и управления безопасностью продукции : монография / Е. А. Демакова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2011. - 158 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/422536 (дата обращения: 15.06.2020). - ISBN 978-5-98153-162-0.
18. Дунченко, Н. И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности : учеб. пособие / Н. И. Дунченко, М. Д. Магомедов, А. В. Рыбин. - 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2017. - 212 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/415066 (дата обращения: 15.04.2020). - ISBN 978-5-394-01921-0.
19. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1057215 (дата обращения: 11.05.2020). — ISBN 978-5-16-102460-7.
20. Елохов, А. М. Управление качеством: учеб. пособие / А.М. Елохов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 334 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1009728 (дата обращения: 11.05.2020). - ISBN 978-5-16-102358-7.
21. Информационное обеспечение системы менеджмента качества : монография / А. В. Губарев. — Москва : Горячая линия-Телеком, 2016. — 132 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/111048 (дата обращения: 25.05.2020). — ISBN 978-5-9912-0347-0.
22. Костина, Н. Б. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 252 с. - ISBN 978-5-16-105809-1.
23. Кузьминова, Н. Управление рисками на промышленных предприятиях / Н. Кузьминова. – Владимир : Собор, 2006. - 173 с. - ISBN 5-85320-437-2.
24. Леонов, О. А. Экономика качества, стандартизации и сертификации : учебник / О.А. Леонов, Г.Н. Темасова, Н.Ж. Шкаруба ; под общ. ред. О.А. Леонова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 251 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1016727 (дата обращения: 09.05.2020). - ISBN 978-5-16-106499-3.
25. Магомедов, Ш. Ш. Управление качеством продукции : учебник / Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова. — 2-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 334 с. - ISBN 978-5-394-03562-3.
26. Методы и инструменты системы менеджмента качества : учебное пособие / А. В. Марков, Е. А. Скорнякова, Н. Ю. Ефремов. — Санкт-Петербург : БГТУ "Военмех" им. Д.Ф. Устинова, 2018. — 108 с. — Текст : электронный // — URL: https://e.lanbook.com/book/122075 (дата обращения: 05.06.2020). — ISBN 978-5-907054-03-5.
27. Михеева, Е. Н. Управление качеством: Учебник / Михеева Е.Н., Сероштан М.В. - Москва : Дашков и К, 2017. - 532 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/336613 (дата обращения: 13.05.2020). - ISBN 978-5-394-01078-1.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д‑ра экон. наук О.К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 275 с. - ISBN 978-5-16-106935-6.
29. Обеспечение функционирования системы менеджмента качества : учебное пособие / А. Г. Зекунов, В. Н. Иванов. — Москва : АСМС, 2012. — 176 с. — URL: https://e.lanbook.com/book/69268 (дата обращения: 15.05.2020). — ISBN 978-5-93088-117-2.
30. Овсянко, Д. В. Управление качеством : учеб. пособие / Д. В. Овсянко ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2011. — 204 с. – URL: https://znanium.com/catalog/product/493103 (дата обращения: 13.05.2020). - ISBN 978-5-9924-0061-8.
31. Песин А. М., Вайскробова Е. С. Сравнительная характеристика требований ГОСТ р ИСО 9001 и ГОСТ р ИСО 22000 / А. М. Песин, Е. С.Вайскробова / Вестник КрасГАУ. 2009. №8. – С. 141-147. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnaya-harakteristika-trebovaniy-gost-r-iso-9001-i-gost-r-iso-22000 (дата обращения: 01.06.2020).
32. Разумов, В. А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - Москва : ИНФРА-М, 2010. - 208 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/198955 (дата обращения: 10.04.2020). - ISBN 978-5-16-003830-8.
33. Сажин, Ю. В. Аудит качества для постоянного улучшения : учебное пособие / Ю.В. Сажин, Н.П, Плетнева.— Москва : ИНФРА-М, 2020. — 112 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1052412 (дата обращения: 12.05.2020). — ISBN 978-5-16-100005-2.
34. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества / П.С. Серенков. — Минск : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2019. — 491 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1018283 (дата обращения: 15.04.2020). —- ISBN 978-5-16-004962-5.
35. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Волонтей. — Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М, 2020. — 441 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1086769 (дата обращения: 11.05.2020). - ISBN 978-5-16-100508-8.
36. Синьковский, Н. M. Основы управления качеством : учеб. пособие / Н. М. Синьковский. - Москва : Альтаир-МГАВТ, 2013. - 96 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/458708 (дата обращения: 09.05.2020). - ISBN 978-5-905637-05-6.
37. Система менеджмента безопасности пищевой продукции и качества : учебное пособие / М. М. Данылив, Д. В. Ключникова. — Воронеж : ВГУИТ, 2018. — 54 с. — URL: https://e.lanbook.com/book/117807 (дата обращения: 10.05.2020). — ISBN 978-5-00032-362-5.
38. Системы менеджмента качества : учебное пособие / А. Н. Мейтова. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2019. — 90 с. — URL: https://e.lanbook.com/book/140605 (дата обращения: 25.05.2020). — ISBN 978-5-88814-887-7.
39. Системы менеджмента качества : учебное пособие / В. И. Привалов, В. Г. Исаев, В. М. Юров, Е. А. Жидкова. — Королёв : МГОТУ, 2017. — 228 с. — URL: https://e.lanbook.com/book/140940 (дата обращения: 10.05.2020). — ISBN 978-5-91730-714-5.
40. Статистические методы в управлении качеством продукции : учебное пособие / Ефимов В.В., Барт Т.В. — Москва : КноРус, 2016. — 234 с. — URL: https://book.ru/book/918797 (дата обращения: 12.05.2020). — ISBN 978-5-406-04977-8.
41. ТМ «Кубанский молочник» : официальный сайт. – Краснодар . – URL: <http://kubmol.ru/about/> (дата обращения: 17.04.2020).
42. Управление качеством : учебное пособие / Зайцев С.А., под ред., Парфеньева И.Е., Блинкова Е.С., Вячеславова О.Ф., Ларцева Т.А. - Москва : КноРус, 2020. - 421 с. - URL: https://book.ru/book/934039 (дата обращения: 15.05.2020). - ISBN 978-5-406-07795-5.
43. Управление качеством и интегрированные системы менеджмента : учебник / Аверин А.В., под ред., Барт Т.В., Бука С.А., Гунаре М.Л., Поздняков К.К., Григорьева В.В. - Москва : КноРус, 2020. - 357 с. - (бакалавриат). - URL: https://book.ru/book/935944 (дата обращения: 15.05.2020). - ISBN 978-5-406-07675-0.
44. Управление качеством на предприятиях пищевой, перерабатывающей промышленности, торговли и общественного питания : учебник / под общ. ред. проф. В.М. Позняковского. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: https://znanium.com/catalog/product/925846 (дата обращения: 15.04.2020). - ISBN 978-5-16-100390-9.
45. Управление качеством производственных процессов : учебное пособие / Федюкин В.К. — Москва : КноРус, 2018. — 229 с. — URL: https://book.ru/book/926366 (дата обращения: 13.05.2020). — ISBN 978-5-406-06159-6.
46. Управления качеством продукции на основе принципов ХАССП в предприятиях торговли и общественного питания. Бакалавриат. Магистратура : монография / Абдуллина Л.В., Минапова Р.Я., Степанова Г.С. — Москва : Русайнс, 2019. — 173 с.— URL: https://book.ru/book/933004 (дата обращения: 15.05.2020). — ISBN 978-5-4365-37214-.
47. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - ISBN 978-5-16-009073-3.
48. Шмелева, А. Н. Концептуальные основы оценки операционной эффективности управления предприятием при внедрении СМК по стандартам ИСО 9000 [Электронный ресурс] : монография / А. Н. Шмелева. - Москва : Креативная экономика, 2009. - 244 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/469819 (дата обращения: 13.05.2020). - ISBN 978-5-91292-013-4.
49. Шмелева, А. Н. Оценка эффективности управления предприятиями : монография / А. Н. Шмелева. - Пенза : Информационно-издательский центр ПГУ, 2006. - 159 с. - ISBN 5-94170-149-7.
50. Шмелева, А. Н. Прикладные аспекты менеджмента качества: Монография / Шмелева А.Н. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 84 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/556000 (дата обращения: 19.04.2020). - ISBN 978-5-16-012128-4.
51. Экономика качества : учебник для бакалавров / Е. В. Нежникова, М. В. Черняев, О. В. Папельнюк, А. В. Кореневская. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 216 с. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1081829 (дата обращения: 11.05.2020). - ISBN 978-5-394-03359-9.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

# **Сравнительная характеристика стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2019 и ГОСТ Р ИСО 9001-2015**

Таблица А.1 – Сравнительная характеристика стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2019 и ГОСТ Р ИСО 9001-2015

| ГОСТ Р ИСО 22000-2019 | | ГОСТ Р ИСО 9001-2015 | |
| --- | --- | --- | --- |
| № пункта | Название пункта | № пункта | Название пункта |
| 4.4 | Система менеджмента безопасности пищевой продукции | 4.4 | Система менеджмента качества и её процессы |
| 5.1 | Лидерство и приверженность | 5.1 | Лидерство и приверженность |
| - | Требования отсутствуют | 5.1.2 | Ориентация на потребителя |
| 5.2.1 | Разработка политики в области обеспечения безопасности пищевой продукции | 5.2.1 | Разработка политики в области качества |
| 5.2.2 | Доведение политики в области обеспечения безопасности пищевой продукции | 5.2.2 | Доведение политики в области качества |
| 6.2 | Цели в области менеджмента безопасности пищевой продукции и планирование их достижения | 6.2 | Цели в области качества и планирование их достижения |

Продолжение таблицы А.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ГОСТ Р ИСО 22000-2019 | | ГОСТ Р ИСО 9001-2015 | |
| № пункта | Название пункта | № пункта | Название пункта |
| 7.1.4 | Производственная среда | 7.1.4 | Среда для функционирования процессов |
| - | Требования отсутствуют | 7.1.6 | Знания организации |
| 7.2 | Компетентность | 7.2 | Компетентность |
| 7.4.2 | Внешний обмен информацией | - | Требования отсутствуют |
| 7.4.3 | Внутренний обмен информацией | - | Требования отсутствуют |
| 8 | Производственная деятельность | 8 | Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг |
| 8.2 | Программы обязательных предварительных мероприятий | 8.2 | Требования к продукции и услугам |
| - | Требования отсутствуют | 8.2.1 | Связь с потребителями |
| - | Требования отсутствуют | 8.2.2 | Определение требований, относящихся к продукции и услугам |
| 8.3 | Система прослеживаемости | 8.3 | Проектирование и разработка продукции и услуг |
| - | Требования отсутствуют | 8.3.2 | Планирование проектирования и разработки |
| 8.3.3 | Входные данные для проектирования и разработки |

Продолжение таблицы А.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ГОСТ Р ИСО 22000-2019 | | ГОСТ Р ИСО 9001-2015 | |
| № пункта | Название пункта | № пункта | Название пункта |
| - | - | 8.3.4 | Средства управления проектирование и разработкой |
| 8.3.5 | Выходные данные проектирования и разработки |
| 8.4 | Управление опасностями | - | Требования отсутствуют |
| - | Требования отсутствуют | 8.4 | Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемые внешними поставщиками |
| 8.4.3 | Информация, предоставляемая внешними поставщиками |
| 8.7 | Управление мониторингом и измерениями | - | Требования отсутствуют |
| 8.9 | Управление несоответствия продукта и процесса | 8.7 | Управление несоответствующими результатами процессов |
| 9.1 | Мониторинг, измерение, анализ и оценка | 9.1 | Мониторинг, измерение, анализ и оценка |
| - | Требования отсутствуют | 9.1.2 | Удовлетворенность потребителей |
| 9.2 | Внутренний аудит | 9.2 | Внутренний аудит |
| 9.3 | Анализ со стороны руководства | 9.3 | Анализ со стороны руководства |
| 10 | Улучшения | 10 | Улучшения |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

# **Анкета для оценки знаний и вовлеченности персонала в области системы менеджмента качества**

Ответе на вопросы, написав да/нет.

1. знаете ли вы что такое система менеджмента качества?
2. осведомлены ли вы о политике в области качества вашей организации?
3. имеете ли вы понимание политики в области качества?
4. ознакомлены ли вы с целями и задачами в области качества вашей организации?
5. участвуете ли вы в улучшении качества?
6. принимают ли во внимание вашу точку зрения?
7. осведомлены ли вы о своем вкладе в результативность системы менеджмента качества?
8. удовлетворены ли вы работай высшего руководства?
9. учувствовали ли вы в проведении внутренних аудитов?
10. положительно ли вы относитесь к внутренним аудитам?
11. кто-нибудь на вашей работе способствует вашему профессиональному развитию в области качества?
12. считаете ли вы важным совершенствование СМК?
13. считают ли ваши коллеги своим долгом качественно выполнять работу?
14. ознакомлены ли вы с «руководством по качеству»?
15. хорошо ли вы осведомлены о изменениях, происходящих в вашей компании?
16. получаете ли адекватное признание (помимо оплаты труда) ваших достижений и вклада в работу?