МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

Высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА: АНАЛИЗ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Климанева А.А.

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 3

Специальность/направление 27.03.02 Управление качеством

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Савиди С.М.

(подпись, дата)

Нормоконтролер

канд.экон.наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Савиди С.М

(подпись, дата)

Краснодар 2016

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ …………………………………………………………….. | | | 3 |
| 1 | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ПРОБЛЕМАТИКА ЕГО ВНЕДРЕНИЯ ……………………… | | 5 |
|  | 1.1 | Процессы интеграции в современном мире ………………... | 5 |
|  | 1.2 | Система менеджмента качества. Общие понятия, принципы | 7 |
|  | 1.3 | Проблемы внедрения системы менеджмента качества в России …………………………………………………………….. | 14 |
| 2 | АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА …………..……………………………………… | | 20 |
|  | 2.1 | Предпосылки интеграционных процессов в менеджменте качества ………………………………………………………. | 20 |
|  | 2.2 | Интеграционные процессы в менеджменте качества в настоящее время …………………………………………………….. | 25 |
|  | 2.3 | Анализ интегрированной системы менеджмента качества ... | 31 |
| 3 | ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРОИЗВОСДВЕ . ……………………… | | 37 |
|  | 3.1 | Процедура внедрения интегрированной системы менеджмента качества на предприятие ……………………………… | 37 |
|  | 3.2 | Внедрение интегрированной системы менеджмента качества на примере кондитерского производства……………….. | 42 |
|  | 3.3 | Перспективы развития интегрированных систем менеджмента в России ……………………………………………….. | 47 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ …………………………………………………………. | | | 51 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ……………………. | | | 53 |

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике основное внимание уделяется процессам развития предприятия, повышение эффективности его деятельности, обеспечение удовлетворённости потребностей потребителей. В связи с этим стали развиваться такие тенденции в менеджменте как профессионализм, информатизация, социализация и интеграция процессов управления.

В настоящее время возрос интерес к менеджменту качеству. Существуют и создаются стандарты и программы по обучению, осуществлению и управлению системой менеджмента качества.

Многие организации уже приняли или принимают официальные стандарты и/или спецификации систем менеджмента, такие как ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 и OHSAS 18001. Зачастую они функционируют независимо друг от друга. Во всех системах менеджмента, однако, существуют определенные общие элементы, которыми можно управлять комплексно. Необходимое единство этих систем в рамках общей системы менеджмента организации может быть определено и использовано для достижения наилучших результатов. Следовательно, организации ставят под сомнение подход, подразумевающий использование раздельных систем.

В настоящее время проблема интеграции в менеджменте качества весьма актуальна. Причиной этому послужил тот факт, что с введениями все большего количества международных и национальных стандартов предприятия, принимающие эти стандарты, затрачивают много средств и усилий для функционирования этих стандартов на предприятии. Хотя, многие из принятых стандартов частично повторяют друг друга и при помощи интеграции этих стандартов можно решить проблемы, связанные с их реализацией.

Целью данной курсовой работы является анализ интеграционных процессов в менеджменте качества, выявление его сильных и слабых сторон, изучение перспектив развития.

Задачи, поставленные при написании курсовой работы:

1. изучить понятие менеджмента качества;
2. определить основные проблемы внедрения системы менеджмента качества в России;
3. понять предпосылки создания интеграционного менеджмента качества;
4. найти и изучить документацию по интеграции в менеджменте качества;
5. провести сопоставительный анализ;
6. изучить порядок внедрения интегрированной системы менеджмента на предприятие;
7. сделать выводы о целесообразности интеграции менеджмента качества.

Объект исследования – система менеджмента качества в рамках современной действительности и процессы ее интеграции.

Предметом исследования являются интеграционные процессы менеджмента качества, их реализация на практике, становление на производстве.

Научная гипотеза – интеграционные процессы в менеджменте качества просто необходимы из-за большого роста стандартов в этой сфере и их частичном дублировании друг с другом.

Теоретическим базисом для написании работы послужили стандарты на сертификацию систем менеджмента, такие как ISO 9001, ISO 14000, ISO 20000, ISO 22000, ISO 27000, OHSAS 18000, а также национальные стандарты, основанные на международных стандартах; труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента качества, сертификации и интеграционных процессов; а также публикации в периодических научно-практических изданиях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ПРОБЛЕМАТИКА ЕГО ВНЕДРЕНИЯ
   1. Процессы интеграции в современном мире

Интеграция (лат. integration — восстановление, от integer – целый ) -

понятие, означающее состояние связанности отдельных и дифференцированных частей и функций системы, организма в целое, а также процесс, ведущий к такому состоянию[1].

По мнению профессора Э. М. Короткова, «Интеграцию можно принимать по-разному. Можно видеть в ней простое соединение усилий, сумму действий, но можно рассматривать ее как одну из характеристик функционирования системы управления, отражающую состав и структуру функций, их сочетание и совместимость, взаимодействие функций и структурных подразделений, полноту информационного обеспечения, технологию процесса управления. Но это только лишь часть факторов преимущественно организационного характера. Существуют факторы и экономического и социально-психического плана».

Можно сказать, что интеграция трактуется как объединение, процесс обобщения научной информации, рост комплексности и системности знаний.

Основой для выбора эффективной работающей интеграции является стремление получить и максимально усилить синергетический эффект. Иначе сказать о взаимодополняющем действии нескольких хозяйствующих субъектов, совокупный результат которого превышает сумму определенных действий и организаций.

Объектами интеграции в управлении могут быть цели, сами организации и их подразделения, виды деятельности, функции, процессы управления и производственные процессы, весь жизненный цикл продукции.

Факторами интеграции выступают международные рынки, новые технологии и необходимость их освоения, проникновение на рынки других стран и регионов, повышение уровня качества рабочей силы, продукции и предоставляемых услуг.

Выделяют 9 основных принципов интеграции:

1. единство методов;
2. комплексность;
3. паритетность;
4. гомеостатичноть,
5. принцип интегрированного целого;
6. типичность моделей управления;
7. принцип автоматизации;
8. многоаспектность;
9. единство информативности [2].

Интегрированный подход в управлении отражает потребности и тенденции в экономике. Интеграция рассматривается как форма согласования, построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени, взаимоответственности, сочетания и совмещения разделенных функций. Интеграция является важной тенденцией в менеджменте. Она направлена на повышение эффективности деятельности предприятия. Отношения управления пронизывают всю социально-экономическую систему, чем именно и характеризуется интеграция процессов управления.

Интеграционный процесс к управлению не заменяет руководство фирмы, а дополняет его. Ведь только от руководителей зависит то, как данный процесс будет применен и будет функционировать на данном предприятии. Данный подход позволяет творческим менеджерам проявить себя. На первом этапе разработки интегрированной системы руководитель определяет основные цели предприятия как стратегические, так и тактические. Затем следует выбор и определение ресурсов, обеспечивающих данный подход. Успех данного подхода зависит лишь от того, настолько руководитель способен сам включиться в проект создания интегрированной системы, от его умения интегрировать деятельность каждого подразделения и всего предприятия в целом для достижения поставленной цели.

На современном этапе развития теории и практики управления экономическими системами происходит интеграция системных свойств, структурных элементов, процессов контроллинга и менеджмента качества, вызванная интеграционными преобразованиями в мировой экономике, усложнение управленческих процессов, ростом неопределённости нестабильности внешней среды. Необходимость интеграции продиктована тем, что в настоящее время происходит существенное усложнение используемых бизнес-технологий.

* 1. Система менеджмента качества. Общие понятия, принципы

«Качество - это нечто, что становится глубоко личным. Это выбор определенного образа жизни, способа взаимодействия с другими. Это не река, которую можно перейти вброд. Это океан. (Джеймс Б. Хафтон)»[3].

Качество (в широком смысле) - наличие существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других.

Организация, у которой в главном приоритете качество, создаёт определенную культуру, где главной ценностью является удовлетворение ожиданий и потребностей потребителей и заинтересованных сторон. В настоящее время это очень распространённая тенденция. Ведь, если потребитель удовлетворен качеством продукции или оказанной услуги, он готов снова и снова покупать данную продукцию. В противном случае он просто найдет производителя, выпускающего более качественную продукцию.

Основоположником систему управления качеством является Уильям Эдвардс Деминг, чьи труды были в первую очередь признаны в Японии, после чего это стана стала лидером по производству высококачественной продукции. Для управления качеством на предприятии необходимо следовать 14 принципам, разработанным и внедренным на японские производства У.Э Демингом:

1. сделать постоянной целью улучшение качества продукции и услуг;
2. принять новую философию, изменить стиль правления;
3. прекратить зависимость от контроля;
4. установление долгосрочных отношений с надежным поставщиком, прекращение тактики заключение контрактов на основе низких цен;
5. обучение на рабочем месте;
6. эффективное руководство;
7. постоянное улучшение системы;
8. устранение страха;
9. устранение барьеров;
10. отказ от норм на производстве;
11. дать возможность работнику гордиться своей работой;
12. поощрение обучения;
13. отказ от пустых лозунгов;
14. преобразование – дело каждого[4].

Одним из главных принципов управления качеством является принцип постоянного улучшения. Практическое применение принципа отражается в методе постоянного усовершенствования PDCA (plan – планировать, do - делать, check – проверять, act – действовать) (рисунок 1).

P

D

C

рост

качества

Рисунок 1 – Цикл PDCA

Данный цикл является циклическим и постоянным, в котором у каждого сектора есть свои цели, при осуществлении которых достигается постоянное непрерывное улучшение качества. Сектор «планировать» определяет ключевые процессы проекта и предлагает их усовершенствования. С помощью функции «делать» происходит осуществление плана на практике. Функция «проверять» сравнивает полученный результат с тем результатом, который был запланирован. Функция «действовать» определяет, какие результаты проверки были успешными, и вносит изменение в соответствующий процесс [5].

На предприятии процесс управления качеством осуществляется с помощью сертифицированной системы менеджмента качества.

Система менеджмента качества – совокупность действий, направленных на достижение организации поставленных целей в области качества, определяет процессы и ресурсы, необходимые для достижения желаемых результатов.

При внедрении и сертификации системы менеджмента качества она помогает высшему руководству оптимизировать исполнение ресурсов, учитывая долгосрочные и краткосрочные последствия их решений. Также, с ее помощью можно управлять взаимодействующими процессами и ресурсами, требуемых для обеспечения реализации результатов деятельности организации.

Для внедрения системы менеджмента качества на предприятии необходимо определить, какая деятельность по качеству уже выполняется на предприятии. Необходимым будет выбор стандарта из серии ГОСТ Р ИСО 9000 для сертификации системы менеджмента качества на предприятии. В данном стандарте описан весь понятийный аппарат, необходимый для внедрения системы менеджмента качества на предприятии, а также описаны методы внедрения и необходимые ресурсы для функционирования системы менеджмента качества на предприятии.

Правильно разработанная и внедренная система менеджмента качества обеспечивает основу для планирования, мониторинга, выполнение и улучшение результатов деятельности в области менеджмента качества. Система должна быть понятна как руководству, так и работникам, которые обеспечивают функционирование данной системы. Система должна четко определять цели деятельности предприятия в области качества, а руководство и работники должны определять задачи и методы достижения данных целей.

Система менеджмента качества – динамическая система, которая стремится к постоянному развитию. Исходя из этого, планирование система менеджмента качества – постоянно продолжающийся процесс. По мере обучения персонала, с течением времени и со сменой обстоятельств меняются и планы организации, им необходимо развиваться. Внедрение системы менеджмента качества дает необходимый толчок для пересмотра деятельности организации, ее основных показателей и результатов.

Для проверки функционирования системы менеджмента качества необходимо проводить мониторинг и оценивать выполнение плана, учитывающего всю деятельность по качеству. С помощью этого возможно отследить основные преобразования, изменения и их необходимость для данного предприятия в области качества.

С помощью аудирования можно оценить, насколько эффективно работает система менеджмента качества. Так выясняются риски и устанавливается соответствие требованиям действительности. По мере аудирования проводятся корректирующие действия для устранения каких-либо неполадок и причин неполадок. Важной частью являются действия по улучшению работы системы менеджмента качества, основанные на анализе собранных свидетельств. Собранные сведения могут приводить к инновациям, приближая систему менеджмента качества к более высоким уровням[6].

Основными принципами менеджмента качества являются:

1. ориентация на потребителя;

Суть принципа состоит в нацеленности на выполнение требований потребителей и стремление превзойти их.

При помощи реализации этого принципа можно достичь:

1. повышение лояльности потребителей;
2. увеличение повторных сделок;
3. высокой удовлетворенности потребителя;
4. увеличение ценности предприятия в глазах потребителя;
5. улучшение репутации и имиджа компании;
6. рост доходов компании.
7. лидерство;

Суть принципа: создание на всех уровнях организации единой цели и направления действия, которые способствуют достижения целей организации в области качества.

При реализации этого принципа можно достичь:

1. улучшение согласованности процессов организации;
2. повышение участия персонала в достижении общей цели;
3. улучшение обмена информацией между отделами.
4. взаимодействие работников;

Суть принципа: повешение ценность предприятия с помощью компетентности и взаимодействия работников

При реализации принципа можно достичь:

1. участие работников в деятельность по повышение качества;
2. понимание работников целей организации в области качества;
3. повышение удовлетворения работников;
4. повышение доверия и сотрудничества во всей организации;
5. повышение внимания к общим ценностям и культуре во всей организации.
6. процессный подход;

Суть принципа: достижение прогнозируемых результатов предприятия с помощью рассмотрения деятельности как совокупность взаимосвязанных процессов

При реализации принципа достигается:

1. оптимизация деятельность предприятия посредством результативного менеджмента процессов;
2. эффективное использование ресурсов предприятия;
3. сосредоточение усилий на ключевых процессах и возможностях по улучшению.
4. улучшение;

Суть принципа: улучшение процессов организации с целью удовлетворения потребностей и создания новых возможностей

При реализации принципа достигается:

1. улучшение процессов деятельности организации;
2. повышение удовлетворенности потребителей;
3. усиление внимания к определению и исследованию коренных причин с последующими предупреждающими и корректирующими действиями;
4. эффективное применение знаний для улучшений;
5. углубленное рассмотрение постепенных и прорывных улучшений.
6. принятие решений, основанных на свидетельствах;

Суть принципа: принятие решений на основе анализа и оценке данных и информации создадут желаемые результаты

При реализации принципа достигается:

1. улучшение процесса принятие решений;
2. улучшение оценивания результатов деятельности предприятия;
3. повышение способности к достижению поставленных целей;
4. улучшение результативности работы;
5. повышение способности к анализу деятельности предприятия и постановке задач к достижению целей.
6. менеджмент взаимоотношений;

Суть принципа: для успешной работы организации необходимо управлять своими взаимодействиями с заинтересованными сторонами, такими как поставщики, потребители и т.д.

При реализации метода достигается:

1. улучшение результатов деятельности организации и соответствующих заинтересованных сторон путем реагирования на возможности и ограничения, относящиеся к каждой заинтересованной стороне;
2. понимание и формулирование общих целей с заинтересованной стороной;
3. хорошо управляемая цепочка поставок для обеспечения стабильного потока предоставления продукции и услуг[7].

При реализации всех принципов менеджмента качества достигается оптимизация на всех этапах и уровнях работы и происходит улучшение качества производимой продукции или услуг.

Управление качеством – это деятельность по управлению всем предприятием, всеми аспектами его деятельности с четкой ориентацией на потребителя. Ее нельзя рассматривать как специфическую целенаправленную деятельность в рамках какого-то отдела или производства. При функционировании системы менеджмента качества она затрагивает все отделы, структуры предприятия и всю его деятельность и стремиться преобразовать и улучшить ее. Для правильной работы системы менеджмента качество необходим мотивированный персонал, направленный на достижение поставленных перед ним целей, командная работа персонала предприятия по совершенствованию методов управления качеством и поиск причины появления дефектов на и ее устранение, а не устранение самого дефекта[8].

1.3 Проблемы внедрения систем менеджмента качества в России

Стандарты ИСО 9000 известны в России с момента выхода их второй редакции в 1994 г.

В настоящее время постоянно растет количество российских компаний, внедряющих систему менеджмента качества. Это повышает конкурентоспособность впускаемой продукции и услуг. При внедрении системы менеджмента качества необходимо пройти сертификацию системы на соответствие ее требованием ИСО 9000. Однако не всегда это удается сделать это успешно и в сжатые сроки. Главной причиной этому случит недостаточная мотивация персонала. Зачастую, персонал не понимает необходимость внедрения системы менеджмента качества, для них это лишняя бумажная морока и изменение рутинной работы. Еще одной причиной сложности принятия и функционирования системы менеджмента качества в России является посредственное отношение к ней руководства организации. Зачастую, внедрение СМК происходит просто для галочки, для получения сертификата, но никаких значимых процессов по преобразованию производства и продукции предприятия за этим не следует. Тем самым можно сказать, что на российских предприятиях не уделяется достаточного внимания проблеме мотивации и стимулировании персонала, а также принципу лидерства руководства[9].

Главные ошибки и проблемы внедрения СМК в России стоит рассматривать на примере японских производств. Именно Япония стала родоначальником применения концепций качества, принципов У.Э.Деминга, и с помощью этого заняла лидирующие позиции в качестве продукции и отсутствии брака. Необходимо выделить принципы, которых придерживаются японские организации для управления, мотивации и стимулирования, позволяющие наиболее быстро внедрить систему управления качеством и поддержать ее функционирование и улучшение:

1. гарантия занятости персонала и создание доверительной обстановки;
2. постоянное присутствие руководства на производстве;
3. гласность и ценность корпорации;
4. управление, ориентированное на информации;
5. управление, ориентированное на качество;
6. поддержание чистоты и порядка[10].

Рассмотрим применение данных принципах на российских производствах.

Рассматривая первый принцип можно сказать, что основой его является минимальная текучесть кадров, обеспеченность работой и возможность профессионального роста внутри фирмы. Для внедрения системы менеджмента качества в первую очередь необходимо уделить внимание персоналу, его обучению новым принципам управления и повышение квалификации. Этого можно достичь при максимальной подготовленности персонала к получению новых знаний и стремлении сделать предприятие лучше. Это обеспечивают перечисленные факторы: обеспеченность работой, отсутствие текучести кадров, переобучение персонала. Также, необходимо создание благоприятных условий труда. Необходимо уделять внимание жалобам работников даже по таким аспектам, как пища в столовой или температура воздуха в помещении. Реагирование на такие жалобы поможет повысить производительность и эффективность труда.

Опыт российских компаний показывает, что руководство уделяет внимание комфорту их персонала при внедрении систем менеджмента качества. Но, стоит заметить, что не все организации придерживаются этого принципа. Многие руководители считают, что работать можно и в условиях, отличающихся от комфортных. На деле же это вызывает травматизм на предприятии, упадок моральных и физических сил, творческого настроя. Также, далеко не все предприятия могут гарантировать работнику обеспечение работой на более чем на 5 лет. Это приводит к большой текучести кадров и вследствие с этим возникает нежелание персонала обучаться и принимать участие в совершенствовании компании.

Важно помнить, что персонал является главной и чуть ли не основной частью производства. Без них невозможно производство высококачественной продукции и оказание высококачественных услуг[11].

Постоянное присутствие руководства на производство позволяет решать проблемы на месте их возникновения и во время их возникновения. Если руководитель знает и следить за процессом производства, он понимает какие изменения и новшества необходимо внести для повышения качества продукции. К тому же, стирается барьер между руководством и персоналом, если персонал видит, что руководство интересуется его работой и проявляет заботу. Руководство также может организовывать различные собрания «на местах» и кружки качества, чтобы найти причину возникновения проблемы, избежать безответственности и апатии со стороны персонала.

Рассматривая опыт российских компаний можно заметить, что руководство компании зачастую находится в нескольких этажах от производства, а то и в другом корпусе здания. Конечно, руководитель не будет каждый день по нескольку раз спускаться на производство и решать проблемы «на месте». В данном случае не работает один из важных принципов управления качеством – лидерство. Работники не видят своего руководителя и не понимают, зачем необходима система менеджмента качества, если сами руководители относятся к ее внедрению крайне посредственно. Вследствие чего, происходит пустая трата денег и времени на разработку и внедрение системы менеджмента качества, которая на деле не работает из-за отсутствия интереса к ней как со стороны руководства, так и со стороны персонала.

Гласность и ценность корпорации выражается во встречах с персоналом с руководством, способствующим внедрению и поддержанию в рабочем состоянии системы менеджмента качества. Целью таких встреч является ознакомление персонала с необходимой информацией, которой пользуется руководство, т.е. руководство и персонал располагают одинаковой информацией о фирме. От этого, возникает ответственность каждого работника перед руководителями, активное участие в работе фирмы, повышается производительность труда, улучшаются взаимоотношения и взаимопонимание между сотрудниками[12].

В российской действительности действует другой принцип. Главной целью таких встреч является получение подчиненных замечаний от руководства, штрафных санкций. Сотрудники не видят заботы руководства о них, им не интересно повышать производительность и эффективность работы, потому что замечают только неполадки в их работе, а не успех, понижается корпоративных дух и повышается неуверенность работника в себе. Следовательно, стоит помнить, что забота о сотрудниках дает возможность к получению большей «отдачи» от работника, качественному выполнению своих обязанностей.

Управление, основанное на информации, играет важную роль в понимании сотрудниками важности выполнения требований потребителей посредством качественного выполнения своих функций. Ведется контроль над количеством брака как на стадии производства, там и во время эксплуатации продукции потребителем. При обнаружении брака необходимо найти ответственного за производство данной продукции и понять с ним причину появления брака, которую впоследствии необходимо устранить.

На российских предприятиях действует принцип поиска виновного в браке. Если обнаружен брак в производстве, необходимо найти виновного в данном браке и наказать его. При этом не говорится о том, из-за какой причины возник брак и устранение этой причины не является первостепенной задачей. Для должного функционирования предприятия необходимо убрать понятие «Виновного» и «Наказание». Если сотрудник не будет бояться того, что его накажут, он сам будет идти к руководству и докладывать о том, какие системы работают неисправно и что необходимо для устранения причины брака. Улучшается информированность руководства о процессах производства, повышается самооценка персонала, растет корпоративных дух, устраняется причина возникновения брака и повышается качество производимой продукции или услуги.

Управление, ориентированное на качество, на первое место ставит именно качество, а не производительность. Чем качественнее продукция предприятия, тем больше потребитель удовлетворен качество продукции или оказанной услуги, а значит, он купит больше продукции и придет еще раз за покупкой именно этой продукции. Появляется приверженность потребителя именно к этой продукции, а значит, именно эту продукцию он будет советовать другим потребителям [11, 12].

Российские предприятия на первое место ставят производительность и прибыль, качество – вторичность. Отсюда и возникает непонимание персонала к использованию системы менеджмента качества, ведь главное прибыль, и не важно, как она достигается. Но если обратить внимание, что для потребителя важно качество продукции и услуг, сразу станет ясна и причина применения системы менеджмента качества. Потребитель платит за товар своим кошельком, и если товар качественный, то и платить потребитель будет больше, а значит и прибыль возрастет.

Для обеспечения выпуска качественной продукции необходимо наладить все процессы производства, а также следить за количеством брака и устранять причины его появления путем применения шаблонов, тестирования и ремонта оборудования.

Принцип поддержания чистоты и порядка на производстве и на рабочем месте необходим для организации самого работника. Чистота и порядок рабочей обстановки подталкивает работника на бережное отношение к предметам труда, сосредоточенности на выполнении своих основных функций и направленность на достижение результата. Если на столе работника нет порядка, это приводит к рассеянности, отсутствию концентрации на рабочем процессе и выполнение своих функций.

Опыт российских предприятий показывает, что порядку и чистоте рабочего места не уделяется должного внимания. Это становиться еще одним барьером к принятию системы менеджмента качества на предприятии.

Подводя итоги можно сказать, что основными трудностями при внедрении системы менеджмента качества в России являются:

1. сопротивление и отсутствие мотивации у персонала;
2. отсутствие лидерства руководства;
3. страх перед руководством и перед изменениями;
4. непонимание необходимости перемен;
5. недостаточное финансирование.

2 АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ

МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Предпосылки интеграционных процессов в менеджменте качества

Интеграционная система менеджмента — это часть системы общего менеджмента предприятия, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое [13].

Рост масштабов интеграционных процессов как результата углубления и расширения взаимозависимости отдельных предприятия повлёк за собой изменение в их организации и управлении. Анализ и совершенствование интеграционных тенденций, а также разработка методических рекомендаций, которые позволяют решать проблемы мобилизации внутренних резервов, выявлять перспективные возможности преобразовывать и усовершенствовать развитие производственной интеграции с реальными процессами в современной организации осуществляется с использование синергетического подхода. Реализацию данного подхода осуществляют с помощью принципов «системный подход к менеджменту» и «процессный подход» [14].

Одной из предпосылок и базой для создания интеграционной системы менеджмента качества служит процессный подход в управлении качеством, который освещен в стандартах серии ISO 9001.

В соответствии с процессным методом вся деятельность организации рассматривается как набор необходимых процессов, а для управления деятельностью организации необходимо управлять процессами.

Для понятия самого процессного подхода необходимо рассмотреть понятие процесса.

Процесс (в широком смысле) – ход или развитие какого-либо явления, последовательная смена состояний в развитии чего-либо.

Процесс (process) (по ИСО) - совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата [7].

Под входами понимают начало процесса, что зачастую служит выходом из другого процесса. А в свою очередь выход из данного процесса может послужить входов в следующий процесс. В контексте «намеченный результат» следует рассматривать выход процесса, продукции или услуги.

Следует заметить, что в понятии процесса упущено одно важное определение – системность процесса. Необходимо организовать процессы так, чтобы не было случайных выбросов и отклонений в процессе. Поэтому, процессы в организации планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности. Понимание среды организации - это процесс. В рамках этого процесса определяются факторы, которые влияют на намерение, цели и устойчивость организации. При этом учитываются такие внутренние факторы, как ценности, культура, знания и результаты деятельности организации. В этом процессе учитываются также такие внешние факторы, как правовые, технологические, конкурентные, рыночные, культурные, социальные и экономические условия.

Система менеджмента качества состоит из взаимосвязанных процессов. Понимание этих процессов и взаимодействие между ними дает ясную картину изменений, отклонений и улучшения деятельности предприятия в целом и качества в частности. Они позволяют оптимизировать работу организации и улучшить результат ее деятельности. Достижение прогнозируемых результатов предприятия с помощью рассмотрения деятельности как совокупность взаимосвязанных процессов является более эффективным, когда процессы взаимодействуют как согласованная система.

При функционировании процессного подхода на предприятии повышается понимание процесса деятельности, повышение способности сосредотачивать усилия на ключевых факторах и процессах организации, а также, искать методы и способы улучшения процессов. Организация самостоятельно налаживает последовательность входов и выходов процессов для создания согласованной системы управления процессами. При этом она контролирует использование ресурсов на предприятии и оптимизирует свою деятельность посредством результативного менеджмента процессов. Также, у организации есть процессы, которые могут быть определены, измерены и улучшены. Эти процессы взаимодействуют для достижения результатов, соответствующих целям организации, и пересекают функциональные границы. Действия, составляющие процессы, преобразуют входы в выходы.

При функционировании процессного подхода необходимо:

1. установление полномочий, степени ответственности и подотчетности для осуществления менеджмента процессов;
2. определение целей использования процессного подхода и средств, необходимых для их достижения;
3. оценка возможностей организации по применению процессного подхода и ограничение по ресурсам для начала осуществления деятельности;
4. определение взаимозависимости процессов и анализ влияния изменений отдельного процесса на систему в целом;
5. осуществление менеджмента процессов и их взаимосвязей как системы для результативного и эффективного достижения целей организации в области качества;
6. обеспечение доступности информации, необходимой для функционирования и улучшения процессов, а также для мониторинга, анализа и проведения оценки результатов деятельности системы в целом;
7. осуществление менеджмента рисков, которые могут оказать влияние на выходы процессов и общие выходы системы менеджмента качества [15].

Также, образование интеграционных систем качества можно рассматривать при помощи системного подхода в менеджменте.

Система — это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.

Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы [16].

Системный подход можно реализовать с помощью:

1. выявления всех элементов, составляющих систему (техника, процессы, люди);
2. выявления взаимосвязей между элементами системы и формирование представления о внутренней организации;
3. выявления функций объектов системы;
4. научного определения целей системного подхода;
5. выявления ресурсов, необходимых для решения той или иной задачи;
6. определение совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность [16, 17].

В настоящее время системы менеджмента очень обширны, они покрывают практически все сферы деятельности человека. В связи с этим, разработан ряд стандартов, обеспечивающих правильное функционирование систем менеджмента. С точки зрения потребителя, все системы менеджмента и принятые на предприятии стандарты должны соответствовать определенному, желательно высокому качеству производимой продукции или услуги. К факторам, определяющим качество выпускаемой продукции или услуги, потребители относят:

1. полная информированность потребителя о предоставляемом товаре или услуге;
2. высокий уровень компетентности и коммуникабельности работников организации;
3. обеспечение предпродажного и послепродажного обслуживания;
4. полное соответствие выпускаемой продукции и услуг нормативной документации и стандартам качества;
5. гарантия безопасности продукции или услуги;
6. полное удовлетворение потребностей клиента;
7. применение высоких и экологически чистых технологий при производстве и т.д. [18].

Данные факторы не исчерпывающие, но, исходя из приведенного списка, можно сказать, что для обеспечения выполнения все условий недостаточно принятия одной системы менеджмента качества. Требуется интеграция многих направлений научной и практической деятельности в разных аспектах жизни человека. Модель интегрированной системы менеджмента качества может выглядеть следующим образом (рис. 2):

Менеджмент

качества

Энергетический менеджмент

Экологический

менеджмент

Менеджмент

информационной безопасности

Риск менеджмент

Менеджмент

производственной безопасности

Социальный

менеджмент

Рисунок 2 – Модель интегрированной системы менеджмента качества

Развитие теории и практики менеджмента качества в настоящее время во многом обусловлено процессами глобализации, ростом конкуренции, усилением влияния различных категорий заинтересованных сторон на деятельность предприятия. На основе этого и представленных подходов менеджмента качества можно говорить о появлении новой тенденции развития менеджмента качества: переход к интеграции концепций менеджмента качества и устойчивого развития на основе разработки интегрированных систем качества.

2.2 Интеграционные процессы в менеджменте качества в настоящее время

Сегодня во всем мире необходимым условием успешного функционирования организации в финансовой, производственной, природной и социальной средах является создание, внедрение и сертификация интегральных систем менеджмента качества. Это обусловлено тем, что интегральные системы менеджмента качества увязывают в единое целое взаимодействующие и взаимосвязанные процессы, составляющие суть деятельности предприятия, а также направляют работу его подразделений на достижение главной цели бизнеса — получение прибыли путем удовлетворения требований и ожиданий потребителей. С их внедрением повышается конкурентоспособность продукции и организации, эффективность ее деятельности, а также достигается синерический эффект и экономия всех видов ресурсов. Кроме того, потребители зачастую требуют от организации сертификаты нескольких систем менеджмента, а создание интегрированной системы менеджмента качества является наиболее эффективным способом решения данной проблемы, так как:

1. формирование, документирование и развитие одной системы намного проще и легче, чем нескольких параллельных систем;
2. проведение совместного аудита позволяет сокращать число аудиторских проверок и снижать затраты на них по сравнению с суммарными затратами при нескольких системах менеджмента;
3. улучшается сбалансированность интересов внешних сторон организации [19].

Основная причина выбора эффективной работающей интеграции кроется в стремлении получить и усилить синергетических эффект, то есть, взаимодополняющее действие нескольких хозяйствующих субъектов, совокупный результат которого превышает сумму определенных действий организации.

Создание интегрированной системы менеджмента является переходом от параллельно функционирующих систем (менеджмента качества, экологического и энергетического менеджмента, промышленной безопасности и охраны труда, социальной ответственности и др.) к целостной системе, объединяющей важнейшие управляемые аспекты деятельности. Содержание подходов к определению сущности интегрированной системы менеджмента, многообразие существующих систем менеджмента, а также степень их соответствия требованиям внешней среды обуславливает различные варианты формирования систем:

1. интеграция новых аспектов в уже существующую систему;
2. независимое развитие систем менеджмента с последующей интеграцией;
3. создание изначально интегрированных систем менеджмента [20].

Первые два варианта связаны с формированием аддитивной модели системы, а последний – с комплексной моделью.

Создание аддитивных систем заключается в том, что к базовой системе – системе менеджмента качества поэтапно добавляются остальные структурные части интегрированной системы – системы, построенные на основе требований стандартов экологического и энергоменеджмента, менеджмента рисков, рекомендаций стандарта по социальной ответственности и др.

Как показывает международный опыт разработки интегрированных систем менеджмента, именно аддитивная модель создания системы является наиболее популярной. Ее применение позволяет внедрять поэтапно составляющие ее подсистемы исходя из потребностей заинтересованных сторон и самой организации. Однако использование этого подхода на практике, как правило, ведет в большей степени к функционированию в организации нескольких систем менеджмента по различным аспектам деятельности, а не единой интегрированной системы.

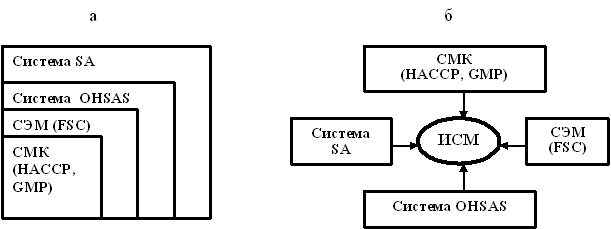
****

Рисунок 3 – Варианты создания ИСМ

а – аддитивная модель, б – комплексная модель.

Альтернативной моделью создания интегрированной системы менеджмента является комплексный подход. Комплексный подход представляет собой процесс проектирования системы менеджмента как единого целого, в ходе которого активно рассматриваются взаимодействия между подсистемами и системами, а решения принимаются таким образом, чтобы одно и то же решение устраняло сразу несколько проблем. В рамках комплексного подхода происходит работа по одновременному внедрению основных структурных элементов интегрированной системы менеджмента, базирующихся на требованиях выбранных стандартов. Преимуществами использования комплексного подхода к проектированию интегрированной системы менеджмента являются:

1. снижение трудоемкости разработки системы по сравнению с аддитивной моделью;
2. достижение высокого уровня вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации;
3. минимизация функциональной разобщенности в организации, возникающей при разработке автономных систем менеджмента;
4. сокращение объема документооборота и, как следствие, повышение эффективности процессов и деятельности организации в целом [21].

Несмотря на все экономические и организационные преимущества данного подхода, он до настоящего времени не находит широкого применения как в зарубежной, так и в российской практике, что объясняется рядом причин:

1. необходимостью наличия четкого стратегического видения развития организации исходя из современных трендов развития отрасли;
2. внутренним потенциалом организации;
3. появление систем менеджмента происходило в течение длительного времени: стандарты ИСО 9000 введены в действие в 1987г., принципы HAPPS и GMP - в начале 90-х, стандарты ИСО 14000 - 1996г., стандарты OHSAS, SA и FSС - в конце 90-х гг. [20].

Одним из факторов, который должен способствовать активизации деятельности организации по применению комплексного подхода к формированию интегрированной системы менеджмента является его методическая проработанность, в том числе и в международных и национальных стандартах. Международные и национальные стандарты, содержащие руководства по интеграции, аккумулируют лучшую корпоративную практику в этой области по всему миру. Так, откликаясь на современные вызовы, национальные организации по стандартизации ряда зарубежных стран приняли документы, которые облегчают проектирование интегрированных систем менеджмента.

Особое место среди этих документов занимает британский документ PAS 99 «Спецификация общих требований к системе менеджмента как рамочная структура для интеграции». В предисловии к документу указывается, что он может помочь организации в улучшении бизнес-процессов; достижении более целостного подхода к управлению бизнес-рисками; минимизации конфликтов между системами менеджмента; уменьшении дублирования процедур и бюрократии; повышении эффективности внутренних и внешних аудитов [22].

Спецификация PAS 99 применима к любой организации независимо от ее размера и отраслевой принадлежности, проектирующей интегрированную систему менеджмента. Основные положения интегрированной системы менеджмента на основе спецификации PAS 99 приведены на рисунке 4.

В основе разработки модели лежит цикл У. Э. Деминга «PDCA (plan-do-check-act) и лидерство руководства. Данные принципы является базовыми и на них строятся все модели систем менеджмента качества. От лидерства руководства зависит выбор систем менеджмента и то, как быстро она начнет работать на предприятии. Ведь руководство выступает примером для своего персонала. Видя, что руководство ободряет и поощряет работу данной системы, персонал будет стремиться к достижению необходимых показателей, обеспечению производственного процесса и удовлетворению требований. Цикл PDCA дает руководству и персоналу возможность планировать улучшения и притворять их в жизнь. Цикличность процесса PDCA поет возможность поставить определенные цели, разработать методы достижения этих целей, проверить на практике работу метода и внедрить данный метод в производственный или бизнес-процесс.

Система

Менеджмента

Улучшение

- корректирующие и предупреждающие действия

- постоянное улучшение

Оценка

- мониторинг и измерения

- внутренний аудит

- анализ со стороны руководства

Деятельность

- планирование и контроль операций

Лидерство

- приверженность

- политика

- организационные роли и ответственность

Планирование

- идентификация и измерение рисков

- цели и пути их достижения

Поддержка

- ресурсы

- компетенции

- осведомлённость

- коммуникации

- требования к документации

Рисунок 4 – Модель интегрированной системы менеджмента качества по методологии PAS 99.

Интегрированная система менеджмента представляет собой систему менеджмента организации в целом, базирующуюся на соблюдении требований и рекомендаций международных стандартов в отношении ключевых аспектов ее деятельности и в целях удовлетворения требований всех заинтересованных сторон, повышения конкурентоспособности, обеспечения устойчивого развития.

2.3 Анализ интегрированной системы менеджмента качества

Многие организации, как в России, так и зарубежных странах, активно используют различные системы менеджмента. Принятие и соответствие международным и национальным стандартам и системам менеджмента делает предприятие более конкурентоспособным и клиентоориентированным. К основным принимаемым организацией стандартам и спецификацией систем менеджмента относятся:

1. ISO 9001 – на территории России функционирует ГОСТ Р ГОСТ Р ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования».

Стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества. Данные требования применимы для внутренних целей организации, в целях сертификации и заключении контактов. Стандарт направлен на результативность деятельности организации и удовлетворение требований потребителей [15].

1. ISO 14001 – на территории России функционирует ГОСТ Р ИСО 14001 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководства к применению».

Стандарт содержит требования к системе экологического управления, содержащий требования к системе экологического управления (environmental management system), по которым проходит сертификация. Стандарт ISO 14000 имеет сходство с ISO 9000 т.к. оба относятся к процессу производства продукта, а не к самому продукту[23].

1. ISO/IEC 27001 – на территории России функционирует ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001 « Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности».

Основной целью стандарта является выбор метода и средств управления безопасностью, защиты информации и обеспечение гарантии заинтересованным сторонам [24].

1. ISO 22000 – на территории России действует ГОСТ Р ИСО 22000 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции».

Стандарт в области безопасности пищевой продукции. Предназначен для сертификации систем менеджмента безопасности пищевых продуктов и организаций, участвующих в пищевой цепи [25].

1. ISO/IEC 20000 – на территории России функционирует ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000 «Информационная технология. Управление услугами. Требования к системе управления услугами».

Стандарт предоставляет различные вариант управления и обслуживания IT сервисов. Включает описание требований к системе менеджмента IT сервисов, ответственность за внедрение системы, ее выполнение и поддержку в организации [26].

1. OHSAS 18001 - на территории Россий действует ГОСТ 12.0.230-2007 «ССБТ. Системы управления охраной труда. Общие требования».

Стандарт содержит требованию и указания к внедрению системы менеджмента промышленной безопасности и труда. Применение данного стандарта позволит снизить риски в системе менеджмента и повысить эффективность ее функционирования [27].

При применении стандартов, сертификации соответствующих систем менеджмента, предприятие доказывает свою компетентность и подготовленность к выполнению задач менеджмента, повышению качества, безопасности обслуживания.

Каждый стандарт и система менеджмента позволяют увидеть потребителю, насколько компания компетентна в том или ином вопросе. Ведь в первую очередь, многих потребителей волнует соответствие продукции или услуги, выпускаемой предприятием, необходимым нормам и стандартам. Стандарты в менеджменте дают им возможность убедиться в том, что при выпуске продукции предприятие функционирует исправно и никаких вредных последствий от работы предприятия не будет как для отдельного потребителя, так и для общества в целом.

Зачастую, данные системы менеджмента функционируют независимо друг от друга. Но, стоит отметить, что во всех системах менеджмента существуют общие требования, элементы, которыми можно управлять комплексно. Необходимость обеспечение выполнение одних и тех же требований во всех стандартах ставит под сомнение деятельность по принятию сразу нескольких систем менеджмента качества. Единство всех базисных требований в рамках рабочей системы менеджмента организации может быть определено и использовано для достижения лучших результатов.

Также, при функционировании нескольких автономных систем возникает ряд проблем:

1. дублирование отдельных требований, которое порождает внедрение нескольких процедур, одинаковых по целям;
2. возникновение противоречий между приоритетностью требований различных систем менеджмента;
3. отсутствие единого действенного механизма или наличие нескольких, плохо сочетающихся между собой механизмов реагирования на дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды организации.

ISO Guide 72, которую используют для разработки стандартов, включает общую структуру требований, необходимых в каждом стандарте. К таким требованиям можно отнести:

1. планирование;
2. политика;
3. улучшение;
4. обеспечение выполнения и функционирования;
5. оценка эффективности;
6. оценка со стороны руководства [28].

В каждом стандарте помимо специфических требований для своей отрасли, будут присутствовать эти шесть перечисленных требований. Для становления процесса интеграции систем менеджмента базой послужили перечисленные требования. При интегрировании двух или более систем мы исключаем дублирование одних и тех же принципов, тем самым, обеспечиваем высокую эффективность работы интегрированной системы и ее достаточность. На рисунке 5 приведен пример интегрирования систем менеджмента качества.

Спец.

требования для

Окружающая среда

Общие

требования

Спец.

требования для

Безопасность и здоровье

Общие

требования

Спец.

требования для

Качество

Общие

требования

Общие требования

О Б КA

Рисунок 5 – Модель интеграции различных систем менеджмента

Рисунок 5 показывает, что различные системы менеджмента могут быть организованы таким образом, что основные требования оказываются общими для всех систем менеджмента и становится возможным интеграция систем до той степени, которая будет максимально соответствовать организации, исключая при этом возможность дублирования.

К преимуществам использования данной системы можно отнести:

1. более точное управление предприятием;
2. более целостное управление рисками предприятия;
3. снижение дублирований действий;
4. снижение бюрократии;
5. меньшее количество конфликтов между системами;
6. более эффективные и достаточные аудиты, как внутренние, так и внешние [29].

Данная базовая структура уже прошла испытание на практике и можно сказать о том, что она является применимой для всех систем менеджмента и применима во всех областях деятельность человека.

При создании интегрированной системы менеджмента качества необходимо определить главные цели ее функционирования. На рисунке 6 можно пронаблюдать, взаимозависимость преследуемых целей.

Цели создания ИСМК

Постоянное повышение конкурентоспособности

Снижение операционных и стратегических рисков

Устойчивое развитие

организации

Устойчивость

процессов

Управляемый рост

Повышение результативности управления

Рисунок 6 – Цели создания интегрированной системы менеджмента

качества

М. Свиткин выделил следующие достоинства создания интегрированных систем менеджмента:

1) обеспечение наибольшей согласованности действий внутри организации, в результате которой происходит усиление синергетического эффекта;

2) минимизация функциональной разобщённости в организации, возникающей при разработке автономных систем менеджмента;

3) создание интегрированной системы, что значительно менее трудоемко, чем несколько параллельных систем;

4) число внутренних и внешних связей в интегрированной системе меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких системах;

5) объём документов в интегрированной системе значительно меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах;

6) достижение более высокой степени вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации;

7) способность учитывать баланс интересов внешних сторон организации выше, чем при наличии параллельных систем;

8) затраты на разработку, функционирование и сертификацию ниже, чем при нескольких системах одновременно [30].

Интеграция системы управления не является частью конкретных существующих явлений. Она отражает состояние физических явлений, протекающих между элементами системы. Основным отличием интегрированной системы является то, что сама интегрированная система управления является методом, инструментом управления, то есть выступает программой или последовательной процедурой разрешения противоречия хозяйствующих субъектов [31].

3 ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ

МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

3.1. Процедура внедрения интеграционной системы менеджмента

качества на предприятие

Интегрированная система менеджмента качества – совокупность систем, которые работают как единое целое. Именно их взаимное дополнение помогает компании повысить свою конкурентоспособность. Но для эффективного функционирования системы менеджмента качества в первую очередь необходимо рассмотреть и понять, как создаются системы менеджмента качества, и какие инструменты лежат в основе создания интегрированной системы менеджмента качества [32].

В основе создания интегрированный систем качества лежит стандарт ИСО серии 9000. Он является организационно-методическим базисом для созданий и функционирования системы. В данном стандарте представлены все формулировки и определения, необходимые для дальнейшей работы с системой качества, а также, данный стандарт в наибольшей мере соответствует понятиям и принципам общего менеджмента.

Также базой для создания системы является процессный подход. С помощью него можно пронаблюдать все реальные процессы на производстве, сделать выводы и целесообразности функционирования этих процессов.

Внедрение интегрированных систем позволяет обеспечить согласованность, структурировать все внутренние действия компании. Правильно разработанная и внедренная система менеджмента является перспективной для стабильного и активного развития любого предприятия.

При создании интегрированной системы менеджмента качества «с нуля» необходимо следовать базовым принципам, представленных в стандартах ИСО серии 9000. К таким принципам относится лидерство руководства, мотивация персонала на достижение поставленных целей, командная работа. Реализация данных принципов позволяет должным образом обеспечить интеграцию положений стандартов разных систем в единый комплекс [33].

Порядок внедрения интегрированной системы менеджмента качества в общем виде может быть таким же, как и при внедрении системы менеджмента качества по стандарту ИСО 9000.

Структура процесса внедрения интегрированной системы менеджмента качества приведена на рисунке 7.

Этап 2

Проектирование

ИСМК

Цель:

Создание организационной структуры ИСМК

Этап 1

Организация работ по созданию ИСМ

Цель:

Создание организационных предпосылок для внедрения ИСМК

Этап 3

Документирование

ИСМК

Цель:

Создание организационно-нормативной базы ИСМК

Этап 5

Подготовка к сертификации ИСМК

Цель:

Обеспечение готовности организации к проведению сертификации

Этап 4

Внедрение ИСМК

Цель:

Обеспечение работы ИСМК в соответствии с требованиями

Рисунок 7 – Порядок создания интегрированной системы менеджмента качества

Рассмотрим каждый этап по отдельности.

Организация разработки интегрированной системы менеджмента качества начинается с принятием решения руководство компании о целесообразности внедрения интегрированной системы. Для принятия такого решения необходимо рассмотреть как положительные стороны, таки отрицательные. Интегрированная система менеджмента позволит организации снизить расходы на создание нескольких систем менеджмента, на сертификацию и обеспечение каждой системы в отдельности, уменьшить документооборот и обеспечить иные выгоды от внедрения системы. Руководству организации также необходимо просчитать все риски, масштаб, сложность выполнения работ и время, необходимое на проектирование и внедрение системы.

Важно оценить уровень компетентности своих рабочих, оценить их творческий потенциал и готовность к принятию изменений. Необходимо наладить общение с персоналом, дать им понять, насколько важно внедрение и функционирование системы, следить за внедрением системы и поощрять начинания, связанные с работой в рамках новой системы.

Необходимо четко сформулировать цели, определить необходимые ресурсы для достижения поставленных целей, обеспечить постоянный ход работ по преобразованию и проводить анализ хода работ, информировать сотрудниках о том, насколько четко и правильно выполняются работы.

На этапе проектирования интегрированной системы менеджмента качества, прежде всего, необходимо выбрать стандарты по менеджменту, на основе которых будет строиться интегрированная система менеджмента качества. Изучив все положения стандартов, стоит определить процессы, которые входят и обеспечивают интегрированную системы менеджмента качества, установить взаимозависимость этих процессов и порядок их выполнения. Для правильно функционирования процессов важно назначить ответственных и руководителей за выполнением каждого процесса, объяснить им важность выполнения данного процесса в отдельности и для системы в целом. С помощью руководителей процессов и руководства организации определяются конкретные требования к выполнению каждого процесса, определение ресурсов для обеспечения каждого процесса, устанавливаются критические точки.

Для анализа за ходом выполнения процессов определятся средства и методы мониторинга и контроля, формируются критерии оценки результативности и эффективности процессов интегрированной системы менеджмента качества в целом.

Следующим этапом идет документирование интегрированной системы менеджмента качества. Ее целью является создание нормативно-организационной базы для построения, функционирования и постоянного улучшения интегрированной системы менеджмента качества. Документирование предусматривает состав и структуру документов по интегральной системе, установление правил их разработки и идентификации. На рисунке 8 представлена примерная структура документации по интегрированной системе менеджмента.

безопасности и труда

экологии

качества

социальной

ответственности

Программы (планы)

Программы (планы)

Программы (планы)

Программы

(планы)

Общее Руководство по ИСМ

Процедуры, инструкции, методики

общие

специальные

Записи

Законодательные и

директивные документы

MSS, ГОСТы и другие нормативные документы

Документы внешнего происхождения

ДОКУМЕНТАЦИЯ ИСМ

Документы внутреннего происхождения

Словарь ИСМ

Миссия

Видение

Политика

Стратегия

Цели в области

Рисунок 8 – Структура документации ИСМ [33].

Данный этап является самым значимым, поскольку правильное документирование позволяет установить правила деятельности, понятные для каждого сотрудника, а также, обеспечить контроль над выполнением этих действий.

Внедрение интегрированной системы менеджмента качества является одним из самых сложных этапов. Необходимо добиться того, чтобы спроектированная система заработала и начала стабильно функционировать. Для этого вводится система внутреннего аудита и контроля, которая позволяет отследить процесс становления новой системы на предприятии. Главным критерием оценки работы системы будет являться правильность выполнения процессов и соблюдение установленных требований.

Завершающим этапом в процессе создания и внедрения интегрированной системы менеджмента качества становиться подготовка к сертификации и сертификация интегрированной системы.

Для сертификации интегрированной системы необходимо выбрать один орган по сертификации, а не делить системы на части, относящиеся к разным системам менеджмента, например качества и экологии. Также, необходимо провести предсертификационный аудит внутренними силами компании и с помощью сторонних аудиторов, подготовить персонал к взаимодействию с внешними аудиторами [34].

Объективное подтверждение работы интегрированной системы на предприятии может стать рывком в развитии компании на национальной и международной арене. Это повысит ее конкурентоспособность, поможет выйти на международный рынок, т.к. обеспечивает качество на признанном международном уровне. Также, следует отметить повышение корпоративного духа и эмоциональный подъем в коллективе. Сертификации системы в соответствии с национальными и международными стандартами может повысить интерес инвесторов, банков и страховых организаций к данному предприятию.

Создание интегрированной системы менеджмента является сложным инновационным процессов, направленного на повышение эффективности деятельности организации. Ожидаемый результат от внедрения интегрированной системы менеджмента качества можно получить лишь при грамотном управлении всеми процессами и организацией в целом. И следует помнить о том, что создание, успешное внедрение и стабильное функционирование интегрированной системы является предпосылкой для устойчивого развития предприятия.

3.2 Внедрение интегрированной системы менеджмента на основе

кондитерского производства

В Российской Федерации законодательные и нормативные документы о качестве и безопасности пищевой продукции претерпели изменения в период вхождения страны в состав Всемирной торговой организации появления Таможенного союза.

Согласно Техническому регламенту Таможенного союза 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», «при осуществлении процессов производства (изготовления) пищевой продукции, связанных с требованиями безопасности такой продукции, изготовитель должен разработать, внедрить и поддерживать процедуры, основанные на принципах ХАССП» [35]. Это говорит о том, что существование системы менеджмента безопасности является необходимостью в организациях, связанных с пищевой промышленностью, куда входит и кондитерское производство. Организация не получит декларацию (сертификат) соответствия на выпускаемую продукцию, при неименении сертификата соответствия на систему менеджмента безопасности пищевой продукции.

Пищевая промышленность играет важную роль в российской экономике, она имеет множество подоотраслей, одна из них – кондитерская. Кондитерская отрасль является одной из самых крупных отраслей российской пищевой промышленности. Она занимает четвертое место по свои масштабам и структуре после хлебного, рыбного и молочного производства. Доля занятости предприятий кондитерской промышленности в пищевом производстве составляет 10%.

Одна из важнейших задач кондитерского производства - это разработка новых изделий с целью расширения ассортимента производимой продукции, снижение сахароёмкости, снижение затрат дефицитных ресурсов, разработка и выпуск кондитерских изделий лечебно-профилактического назначения и детского питание, повышение срока годности производимой продукции. В общем смысле можно сказать, что главной целью кондитерского производства является увеличение количества потребителей и удовлетворение их потребностей [36].

Вступление страны в мировое экономическое сообщество ставит серьезные задачи для российской пищевой промышленности, выполнение которых обеспечит высокую конкурентоспособность, а также соответствие международным стандартам безопасности пищевых продуктов. Для повышения конкурентоспособности на мировом рынке необходимо внедрение на предприятие комплекс стандартов по системам менеджмента качества. К стандартам, обеспечивающих лояльность потребителей и выход на мировую арену относятся ISO серии 9000, 14000, 22000, OHSAS 26000 и т.д.

Чтобы обеспечить внедрение всех систем менеджмента одновременно необходимо много энергозатрат и материальных затрат. Поэтому, будет целесообразна разработка, внедрение и обеспечение функционирования интегрированной системы менеджмента, ориентированной на концепцию устойчивого развития.

Внедрение интегрированной системы менеджмента качества на кондитерском производстве необходимо по ряду причин:

1. кондитерское производство является одной из отраслей пищевой промышленности, где особенно высоки требования к качеству и безопасности;
2. главным для пищевой промышленности является обеспечение безопасности выпускаемой продукции;
3. с принятием Технического регламента Таможенного союза 021/2011 "О безопасности пищевой продукции" становится обязательным наличие системы безопасности на предприятии, основанной на системе ХАССП.

Также, чтобы обеспечить полноценное функционирование интегрированной системы менеджмента качества и безопасности на предприятии, основанной на стандартах ИСО и системе ХАССП, необходимо:

1. обновить базу документов на предприятии;
2. ввести систему результативной оценки степени удовлетворенности потребителя;
3. обеспечить полноценное взаимодействие между подразделениями предприятия;
4. обеспечить безопасность работников на производстве, предотвращая случаи травматизма на производстве;
5. сократить или прекратить выброс в атмосферу вредных веществ и отходов производства [37].

После изучения деятельности кондитерского предприятия и с учетом всех перечисленных причин была разработана программа создания и внедрения интегрированной системы менеджмента качества и безопасности. Реализация данной программы включает в себя следующие этапы:

1. Организация работ по созданию интегрированной системы менеджмента

Для осуществления данного этапа необходимо:

1. издать указ о разработки интегрированной системы менеджмента;
2. назначит ответственное лицо за разработку интегрированной системы;
3. создать рабочую группу ХАССП;

Целью данных предприятий является выбор системы менеджмента и ее обоснование. Ответственные за разработку и внедрение системы лица должны внести предложения о том, согласно каком стандартам будет разработана интегрированная система. На кондитерском производстве первостепенными стандартами является стандарты ISO серии 9000, ISO 22000, ISO 14000, OHSAS 18000, HACCP.

1. создать политику в области качества и безопасности продукции;
2. ознакомить персонал с новой политикой предприятия.

Необходимо разработать такую политику, которая будет понятна всем от руководителей до простых рабочих, обеспечивающих функционирование данной системы. Разработанная политика в области качества должна включать программу по обучению персонала, с целью их ознакомления с новой системой. В программу должна входить тренинги для ознакомления руководящего состава и персонала о процессе внедрения интегрированной системы менеджмента качества и безопасности, ее необходимости на производстве. Для понимания необходимости внедрения интегрированной системы нужно обозначить цели и задачи, способы их достижения и положительные результаты от ее внедрения.

Для обеспечения полноценного функционирования интегрированной системы менеджмента качества и безопасности необходимо рассмотреть требования международных стандартов ИСО 9001:2015, ИСО 14001:2007, OHSAS 18001:2007, HACCP. Особое внимание следует уделить стандарту ИСО 22000:2007 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции».

2. Проектирование интегрированной системы менеджмента

Для осуществления данного этапа необходимо изучить все процессы на производстве, определении вредные факторы и их влияние, идентифицировать критические контрольные точки.

В ходе определения ключевых процессов была разработана модель процессов на предприятии (рисунок 9).

Потребители, заинтересованные стороны (требования)

Потребители, заинтересованные стороны (удовлетворенность)

Обеспечивающие процессы

Процессы управления

Основные процессы

Процессы измерения, анализа и улучшения

Рисунок 9 – Процессная модель кондитерского предприятия

При работе над моделью процессов организации были обнаружены опасные факторы, а также, в ходе их следования были приняты меры по их устранению и обеспечению безопасности их воздействия для рабочего персонала. Для обеспечения качества на всех этапах производства была внедрена система критических контрольных точек, необходимых для контроля за процессам на производстве.

3. Разработка документации для внедрения, обеспечения и стабильного функционирования интегрированной системы менеджмента качества и безопасности. Необходимо уделить внимание разработке инструкций и правил для персонала, обеспечивающих функционирование системы.

4. Внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятие.

Разработанная и внедрения на предприятие интегрированная система менеджмента качества повысит конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынке, обеспечит удовлетворение всех потребностей потребителей и станет отправной точкой для нового развития предприятия. Также, помимо очевидных плюсов можно выделить следующие перспективы развития кондитерского предприятия:

1. создание положительного имиджа и высокого статуса компании;
2. получение своевременных инвестиций, заключение договоров на более выгодных условиях, получение льготных кредитов;
3. надежная защита предприятия от иностранных конкурентов;
4. создание позитивного мнения в обществе о надежности, стабильности и развитии компании на высшем уровне;
5. участие в важных тендерах;
6. упрощение в получении лицензий, выполнение обязательных нормативных требований.

Создание, внедрение и надежное функционирование интегрированной системы менеджмента качества и безопасности на кондитерском предприятии обеспечит его стабильный рост и развитие. Интегрированная система менеджмента удовлетворяет требованиям нескольких международных стандартов и ее внедрение помогает предприятию избежать лишней документации, что крайне важно на кондитерском производстве в силу большого количества лицензий и сертификатов, в также, помогает обойти конкурентов и представить своим потребителям желаемый им товар высокого качества.

3.3. Перспективы развития интегрированных систем менеджмента в России

Создание интегрированных систем менеджмента стало предметом научного исследования в конце 90х годов XX века. Это было вызнано попытками разработки систем, отвечающих требованиям нескольких международных стандартов на системы менеджмента, таких как ИСО серии 9000, 14000, OHSAS серии 18000.

В России стандарты серии ИСО 9000 появились в середине 90х годов, но лишь вступлением страны в ВТО сертификация систем менеджмента на основе данного стандарта приняла повсеместных характер. Это обусловлено тем, что для выхода на глобальный рынок и удержания позиций на местном рынке, российские предприятия должны обеспечивать безопасность и качество производимой продукции и услуги, а также предъявлять убедительные доказательства правильности функционирования производственных процессов на предприятии [38].

Для стандартизации и оценки качества производственных процессов необходимо получить сертификат ИСО. Данный сертификат становится залогом для конкурентоспособности компании на местном и международном рынке. Также, наличие сертификата является знаком качества товара. Инвесторы, банки и страховые компании будут заинтересованы в сотрудничестве с компаниями, имеющими сертификат ИСО, вследствие отнесения организации к группе наименьшего риска.

Поэтому, в российской реальности, внедрение интегрированных систем менеджмента качества, соответствующим международным стандартом, будет важным фактором повышения конкурентоспособности товаров на международной арене и на национальном рынке.

При внедрении интегрированной системы менеджмента качества следует помнить, что интегрированная система менеджмента отвечает требованиям двух или более стандартов на системы менеджмента, но действует как единое целое. При этом интегрированная система менеджмента качества является частью общей системы менеджмента организации. Общая система менеджмента предприятия включает в себя помимо интегрированной системы менеджмента качества еще и менеджмент персонала, финансовый менеджмент, менеджмент рисков, инновационный менеджмент и т.д. [39].

Только после разработки и введения стандартов в областях, которые охватывает общим менеджмент качества, можно говорить о тождественности понятий общий менеджмент и интегрированная система менеджмента. На данном этапе, интегрированная система менеджмента включает в себя менеджмент качества, экоменеджмент и систему менеджмента промышленной безопасности и охраны труда.

Развитие интегрированной системы менеджмента возможно после разработки универсального международного стандарта на общую систему менеджмента. При разработке такого стандарта России необходимо опираться на собственный опыт создания в начале 80х годов XX века комплекса государственных стандартов 24525 на управление производственным объединением и промышленным предприятием. В данном комплексе обозначена общая система управления, которая должна охватывать все аспекты деятельности предприятия и состоять из следующих целевых подсистем:

1. выполнение плана производства;
2. выполнение плана поставок продукции;
3. управление ресурсами;
4. техническое развитие производства;
5. социальное развитие коллектива;
6. сохранность окружающей среды[40].

Целесообразность создания интегрированной системы менеджмента качества в России не вызывает сомнения. К числу достоинств использования данной системы можно отнести:

1. создание интегрированной системы менее трудоемко, чем создание и внедрение нескольких систем менеджмента одновременно;
2. интегрированная система обеспечивает большую согласованность на предприятии, чем при использовании нескольких систем;
3. в интегрированной системе достигается большое участие персонала в деятельности по улучшению работы предприятия;
4. объем документации в интегрированной системе меньше, чем в нескольких системах, которые ведутся одновременно;
5. затраты на разработку, внедрение и функционирования интегрированной системы меньше, чем при ведении нескольких систем одновременно.

При внедрении и правильном функционировании на российских предприятиях интегрированной системы менеджмента можно добиться более высокого качества производимой продукции и услуг. Тем самым, достигается высокая конкурентоспособность на международном и национальном рынке и снижается количество документооборота на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интеграция является один из важнейших процессов современного мира. Именно в интеграционных процессах находят свое продолжение многие важные процессы.

Система менеджмента качества является основой для обеспечения полноценного функционирования предприятия на должном уровне с учетом всех требований и пожеланий потребителей. Современное предприятие должно следить за качеством выпускаемых им продуктов и оказываемых услуг, а также за качеством производственных процессов, формирующих качество окончательного продукта.

Предприятие, принимающее систему менеджмента качества становиться более конкурентоспособным, за счет приверженности покупателя к качественной продукции повышается прибыль и эффективной работы предприятия.

Интегрированная система менеджмента позволяет сочетать в себе несколько систем менеджмента, что в значительной степени упрощает работу организации.

Важнейшими преимуществами проектирования, разработки и внедрения интегрированной системы менеджмента качества будут являться:

1. улучшение качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг и усиление конкурентных преимуществ организации;
2. повышение индивидуальной, групповой и организационной результативности;
3. повышение экологической и социальной ответственности бизнеса;
4. повышение эффективности принимаемых управленческих решений;
5. удовлетворение требований различных групп заинтересованных сторон на основе ценностно-ориентированного подхода;
6. достижение бизнес-результатов, отвечающих принципам устойчивого развития.

Однако под интегрированной системой менеджмента качества следует понимать часть системы общего менеджмента, который также включает в себя финансовый, инновационный менеджмент и т.д.

Для создания общей интегрированной системы менеджмента на предприятии необходимо разработать ряд стандартов, обеспечивающих сертификацию различных систем менеджмента, являющихся частью общего менеджмента. И только после этого можно будет говорить о том, что интегрированная система менеджмента представляет собой общим менеджмент предприятия.

В ходе исследований была достигнута поставленная цель и подтверждена научная гипотеза.

Необходимость интеграционных процессов в менеджменте качества доказывают приведенные в работе положительные последствие интеграции и преимущества перед обычными системами менеджмента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Сорокина И.О. Теоретические основы понятия «интеграция» и принципы ее осуществления / И.О. Сорокина // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2008. - №2 – С.3-6. |
| 2 | Мисько, О.Н. Международная экономическая интеграция / О.Н. Мисько. – Спб.: Университет ИТМО, 2015. – 174 с |
| 3 | Джордж, С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж, А. Ваймерских. - СПб: Виктория плюс, 2002. - 256 с. |
| 4 | Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 299 с. |
| 5 | Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления  людьми системами и процессами./ У.Э. Дэминг – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 419с. |
| 6 | Аристов, О. В. Управление качеством: учебное пособие для вузов. / О.В. Аристов. – М.: ИНФРА-М, 2006. - 240 с. |
| 7 | ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2015-09-28. – М.: Стандартинформ, 2015. – 27с. |
| 8 | Эванс, Дж. Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. Короткова – Сп-б.: Омега-Л., 2007 – 344с. |
| 9 | Юсупов, М.Р. История становления системы менеджмента качества в России / М.Р.Юсупов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Пищевые и биотехнологии». – 2014. - №1 – С.16-22 |
| 10 | Мхитарян А.Ю. Формирование СМК и ее особенности на предприятиях связи / А.Ю. Мхитарян // Век качества, 2009. – № 2. |
| 11 | Гришина, В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия / В.А. Гришина // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. - №1 – С. 53-56 |
| 12 | Лосева И.Н. Формирование стратегии управления деловой  репутацией промышленного предприятия / И.Н. Лосева // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2012. – № 4. – С. 70-74. |
| 13 | Гуськова Н.Д. Устойчивое развитие: от теории к практике / Н.Д. Гуськова //Образование через всю жизнь для устойчивого развития: материалы Междунар. конф. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2014. – с.24–31. |
| 14 | Родина Е.Е. Эволюция подходов к интеграции систем управления / Е.Е. Родина // Вестник «ВуиТ». - 2013. - №1. – С.56-64 |
| 15 | ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2015-11-01. – М.: Стандартинформ, 2015. – 77с. |
| 16 | Зарецкий, А.Д. Научный менеджмент: учебник/А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.; |
| 17 | Круглов, М. Г. Менеджмент качества как он есть/ М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. – М.: Эксмо, 2007. – 544с. |
| 18 | Поведение потребителей: Учебник / Под общ. ред. О.Н. Романенковой. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. — 320 с |
| 19 | Родина, Е.Е. Современные тенденции менеджмента качества / Е.Е.Родина // Вестник «ВУиТ». – 2013. - №1 – С. 235-242. |
| 20 | Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640с. |
| 21 | Салимова, Т.А. Интеграционные процессы менеджмента качества. // Котроллинг. – 2014. - №51. – С. 60-67 |
| 22 | Хохлявин С.А. Национальные и международные стандарты облегчающие интеграция систем менеджмента: зарубежный опыт// Сертификация. – 2008. – № 2. |
| 23 | ГОСТ Р ИСО 14001-2007. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство применению. – Введ. 2007-07-12. – М.: Стандартинформ, 2007. – 26с. |
| 24 | ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационно безопасности. Требования. – Введ. 2006-12-27. – М.: Стандартинформ, 2008. – 26с. |
| 25 | ГОСТ Р ИСО 22000-2007. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции. – Введ. 2007-04-17. – М.: Стандартинформ, 2007. – 30с. |
| 26 | ГОСТ Р ИСО 20000-20013.Информационная технология. Управление услугами. Требования к системе управления услугами. – Введ. 2013-11-08. – М.: Стандартинформ, 2013. – 46с. |
| 27 | ГОСТ 12.0.230-2007. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования. – Введ. 2007-07-10 – М.: Стандартинформ, 2007. – 169с. |
| 28 | ISO Guide 72:2001. Руководящие указания по обоснования и разработке стандартов на системы менеджмента [Электронный ресурс]: ИСО - Международная организация по стандартизации. 2001. URL: <http://www.iso.org/iso/ru> (дата обращения 15.05.2016). |
| 29 | Савина, О.В. Особенности интеграции систем менеджмента / В.О. Савина// Методы менеджмента качества. – 2009. - №12. – С.20-25 |
| 30 | Свиткин, М. Интегрированные системы менеджмента// Стандарты и качество – 2010. – №2. – С.56-61 |
| 31 | Салимова, Т.А. Интеграция концепций контроллинга и всеобщего управления качеством в целях повышения эффективности управления предприятием / Салимова Т.А., Родина Е.Е.// Контроллинг. – 2008. - №2 – С.30-37. |
| 32 | Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития: Пер. с англ. /Под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2005. - 280 с. |
| 33 | Свиткин, М.З. Организационно-методические подходы к созданию интегрированных систем менеджмента [Электронный ресурс]: состояние проблемы // Стандарты и качество. 2010. №5. URL: <http://quality.eup.ru> (дата обращения 10.05.2016). |
| 34 | Марусина, М.Я Основы метрологии, стандартизации и сертификации. Учебное пособие. / М.Я. Марусина, В.Л. Ткалич, Е.А. Воронцов. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2009. – 164 с. |
| 35 | Технический регламент Таможенного союза 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» [Электронный ресурс]. – URL: http://docs.coutd.ru (дата обращения 18.0.2016). |
| 36 | Сурков, И.В. Разработка интегрированной системы менеджмента качества и безопасности на примере кондитерского производства/ И.В. Сурков, Г.А. Гореликова, В.С. Биндюк// Техника и технология пищевых производств. – 2015. - №1. – С.112 – 116. |
| 37 | Менеджмент в пищевой промышленности: учебное пособие /Е.Б. Гаффорова и др. – М.: Академия естествознания, 2011. – 195с. |
| 38 | Салимова, Т. Менеджмент качества: устойчивое развитие / Салимова Т., Ольхови-кова Н. – М.: Стандарты и качество. - № 4. - 2012. - С.76-80. |
| 39 | Правдина, Н.В. Интеграционные процессы в системе менеджмента качества / Н.В. Правдина // Вестник УлГТУ. - №3. – 2004. – С. 75-78. |
| 40 | Сурков, И.В. Современное состояние и перспективы внедрения интегрированных систем менеджмента качества на российских предприятиях торговли и общественного питания / И.В. Сурков, Е.О.Ермолаева, А.Н. Австриевских // Стандарты и качество. - № 4. - 2012. - С.76-80. |