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**

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГАК

Заведующий кафедрой

канд. экон. наук, доц.

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

 (подпись) (инициалы, фамилия) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**БАКАЛАВРА**

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ В СООТВЕСТИВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ИСО 9001:2015**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А.Климанева

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Факультет экономический . Направление 27.03.02 Управление качеством .

Научный руководитель

проф., докт. экон. наук, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ж.Д. Дармилова

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

ст. препод., канд. экон. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.Х. Берсирова

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Краснодар 2017

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc484371693)

[1 Лидерство в управлении: теоретический аспект 6](#_Toc484371694)

[1.1 Сущность лидерства и его роль в системе менеджмента предприятия 6](#_Toc484371695)

[1.2 Принцип лидерства в системе ИСО 9001:2015 17](#_Toc484371696)

[1.3 Сравнительный анализ характеристик лидера согласно стандарту ИСО 9001:2015 и понятиям в менеджменте 30](#_Toc484371697)

[2. Практическая реализация принципов ИСО 9001:2015 на примере ОАО «КЗТС» 35](#_Toc484371698)

[2.1 Организационно-правовая структура ОАО «КЗТС» 35](#_Toc484371699)

[2.2 Финансово - экономическая характеристика деятельности ОАО «КЗТС» 42](#_Toc484371700)

[2.3 Внутреннее обеспечение качества на ОАО «КЗТС» 46](#_Toc484371701)

[3 Оценка развития предприятия на основе принципа лидерства согласно ИСО 9001:2015 51](#_Toc484371702)

[3.1 Анализ деятельности ОАО «КЗТС» со стороны реализации принципа лидерства на производстве 51](#_Toc484371703)

[3.2 Перспективы развития ОАО «КЗТС» и предложения по улучшению 61](#_Toc484371704)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 67](#_Toc484371705)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 70](#_Toc484371706)

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире в условиях высокой конкуренции бизнесу необходимо постоянно совершенствоваться, находить новые пути развития и развивать старые. Для этого, необходима ведущая роль руководство организации в вопросах развития стратегии, целей и видения компании. Необходимо обладать лидерскими качествами, чтобы иметь возможность вовлечь персонал в процессы улучшения деятельности организации и поддерживать эти процессы.

Не так давно, данный вопрос начали рассматривать на уровне нормативный и регулирующих актов. Стандарты серии ISO 9000 в новой редакции по-новому посмотрели на процесс внедрения, поддержания и улучшения системы менеджмента качества и внедрили принцип «лидерства» в область своих рекомендаций. Стандарт ISO 9001 нацелен на укрепление принципов лидерства в организации, планирования, поддержки операций и управления ими, оценку деятельности предприятия и ее совершенствование.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, чтопри переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Исходя из этого, становится необходимым принципиально новый подход к управлению процессами в организации, управлению человеческими ресурсами, взаи

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса. Вовлечение персонала посредством лидерства высшего руководтсва в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и дает возможность каждому работнику применить свой опыт и знания.

Основная цель работы сводится к тому, чтобы изучить понятия и сущность лидерства, определить его ценность и значимость на предприятии и понять процессы, регулируемые и улучшаемые с помощью лидерства.

Достижение цели подразумевает решение следующих задач:

1. Определить сущность и роль лидерства в условия сровременной конкурентной борьбы.
2. Изучить нормативные документы, регулирующие область лидерства на предприятии.
3. Провести анализ деятельности выбранного предприятия.
4. Определить основные процессы на предприятии, регулируемые в помощью принципа лидерства согласно требованиям ИСО 9001:2015.
5. Внести свои предложения по эффективному применению принципа лидерства на производстве.

Объектом исследования данной работы является принцип лидерства на предприятии согласно требованиям ИСО 9001:2015.

Предмет исследования – понятие «лидерства» и его реализация на практике.

Теоретическая и методологическая основа исследования.Достижения отечественной и зарубежной науки в исследовании особенностей лидерства. В ходе работы проработана и изучена общая и специальная литература, статьи и материалы семинаров, а также международная практика в области лидерства и систем менеджмента качества.

Свой вклад в изучение вопроса лидерства внесли Аристотель, Платон, Зигмунд Фрейд, Макс Вебер, Анри Файоль, Стивен Кови, Эрик Берн и многие другие.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список использованных источников.

1. Лидерство в управлении: теоретический аспект
	1. Сущность лидерства и его роль в системе менеджмента предприятия

В условиях современного мира, когда жесткая конкуренция и высокий уровень неопределенности и нестабильности является реалиями повседневности, большую роль играют лидерские качества индивида. Настоящий лидер способен не просто решить рядовые проблемы и разрешить каждодневные конфликты. Он способен вдохновлять людей, доносить до них свои идеи и самым лучших образом воздействовать на человека так, чтобы вовсе избежать конфликтов и проблемных ситуаций на каждодневной основе.

В человеческом сознании лидерство всегда было связано с управлением людьми, преодолением нестабильности, руководством государством в условиях меняющейся среды. Но сам феномен «лидерства» всегда являлся особо сложной и противоречивой темой для изучения. Стоит отметить, что для всестороннего анализа в разные времена для изучения вопроса «лидерство» привлекались знания с разных областей науки, таких как антропология, философия, социология, история, генетика и других[11].

При изучении понятия «лидерства» необходимо рассматривать его через призму времени и событий, учитывать влияние государства, церкви и понимание ценности индивида.

В античной философии можно найти несколько подходов к определению понятия «лидер», но основной их особенностью является то, что лидер никто иной как глава государства. В античной философии практически отождествлялось понятие лидера и правителя, которые в свою очередь обладают превосходством в способностях и качествах.

Платон[[1]](#footnote-1) (V-IV в. до н.э.) утверждал, что люди рождаются от природы разными и высшая справедливость заключается в том, чтобы каждый занимался тем делом, к которому у него есть природная склонность. Следует отметить, что Платон говорил о врожденных качествах лидера. Для управления человеку необходимо уметь природную склонность к этому. В основу его социально-политической парадигмы лег постулат «лидеры – герои и мудрецы», согласно которому «начальствовать» должны старшие из стражей, те, кто лучше воспитан, кто страстно служат своему делу, умные правят неразумными, благородные – неблагородными, сильные – слабыми[1].

Платон отмечал, что лидерство для индивида, стремящегося к справедливости, будет не легкой ношей. «Самое страшное наказание для того, кто не желает править, - подчинение тому, кто хуже тебя. Я думаю, что страх оказаться в такой ситуации заставляет достойных людей, облеченных властью, править другими». Платон подчеркивал, что для лидера в первую очередь важны благородство и справедливость, великодушие, способность к познанию. Философ говорил о том, что истинный лидер – это собирательный образ героя, который выражает сразу три главные роли: правитель, мудрец и защитник.

В своих учениях Аристотель[[2]](#footnote-2) так же говорил о роли лидера – правителя. Философ наделял его такими качествами как: ум, мужество, гуманность, неподкупность, справедливость, умение управлять, рассудительность и способность предвидения. Философ также говорит о том, что лидера недостаточно лишь правильно поступать. Для того, чтобы вести истинно добродетельную жизнь необходимо мотивировать свои поступки, во-первых, их сознательностью, во-вторых, преднамеренностью поступка, в-третьих, его уверенностью и устойчивостью. Именно при таких мотивах поступок будет считаться достойным лидеру, он будет правосудным и благоразумным.

Важной чертой характера по Аристотелю для лидера является его способность завоевывать доверие своих последователей. Для этого лидеру необходимо обладать тремя важными качествами: рассудительность, благожелательность, добродетельность. Рассудительность помогает лидеру выносить правильные суждения в частных вопросах, доброжелательность побуждает его выражать свои мысли честно и справедливо, благожелательность гарантирует, что он даст верный и наилучший ответ.

Аристотель разделяет понятия лидера вообще и лидера – великого человека. Он говорит о том, что лидер способен повести за собой людей, отличаясь от других своими чертами характера, но он не всегда обладает чертами великого лидера. По мнению Аристотеля, «великий лидер» правдив, сдержан, всегда руководствуется знаниями, а не суждениями, истиной, а не случайностью и не способен осудить другого человека[13].

В средневековой философии можно говорить о смещении вектора рассмотрения понятия лидерства. Здесь больше акцент делает на то, что лидер в первую очередь слуга Бога и он должен быть «человеком небесным».

Так Августин[[3]](#footnote-3) говорил о трех заповедях настоящего лидера: «Мир», «Святая правда», «Всеобщее единство», из которых следует, что настоящий лидер должен стремиться к достижению и сохранению мира для своих последователей, быть посланником святой правды и руководствоваться ей в принятии решений, а также, лидер должен стремиться к достижению всеобщего единства посредством урегулирования конфликтов и сплочению народа. Августин выделял основные черты характера идеального лидера: последовательность, мудрость, твердость, следование заповедям Божьим.

Фома Аквинский[[4]](#footnote-4) в своих учениях добавил не мало важную черту характера лидера – направление людей к общему благу. Философ в своей работе «О правлении владык» отмечал, что лучшей формой государственного управления является монархия. Он говорит о том, что народу необходим лидер-правитель, дарованный им Богом, который в своих поступках и решениях будет следовать заповедям Божьим, направлять свой народ по пути Божьему.

В средневековой философии важно понять, что главной чертой лидера является приобщение к мудрости Бога и способность рассказать своим последователям о мудрости Божьей.

Новая эпоха и новое время потребовали пересмотра понятия лидера.

Яркий представитель Эпохи Возрождения Н.Макиавелли[[5]](#footnote-5) в своём труде «Государь» представляет новую концепцию правителя, которая состоит из следующих постулатов:

1. у лидера должна преобладать стратегия над тактикой, политические цели над второстепенными;
2. мудрый правитель должен прийти к власти сам любыми путями;
3. есть место авторитарной власти в переходный период, т.к. диктатура всегда полезна;
4. самыми знаменитыми и величественными признаются основатели и главы религий, за ними идут правителя, а остальной славы удостаиваются люди, наделенные умелостью и талантом в искусстве.
5. правитель должен обладать следящими чертами: быть сочувствующим, обязательным, великодушным, искренним.
6. благо государства не должно зависеть от единичного правителя, который будет править всю свою жизнь. Истинное благо в том, чтобы труды правителя не провали после его смерти[5].

Развитие суждений о верховном правители прослеживается в труде Дж. Локка[[6]](#footnote-6) «Два трактата об управлении». Локк говорит о том, что монашеская власть не есть дар Бога, и в условиях гражданского общества нет места исключениям из законов этого общества. Локк не говорил и монархических героях, он их отрицал, власть самого монарха ограничивалась.

Ш. Мостескье[[7]](#footnote-7) в своем труде «О духе законов» писал: «Если у лидера есть свободные последователи, то у него есть подданные, в противном случае он будет иметь рабов». Философ акцентировал внимание на том, что лидер должен покорять сердца, а не набрасывать оковы на разум, он всегда знает где проходят границы власти, которую нужно использовать при различных обстоятельствах.

В XVIII веке вновь набирают силу учения, в который лидер представлен как идеальный правитель. Автором таких учений является Вольтер.

Развивая идеи античных мыслителей, Вольтер[[8]](#footnote-8) вновь пытается доказать концепцию просвещенного монарха как идеального лидера. Философ говорил, что просвещённость - обязанность королей, она направляет внимание на благо народа и страны. Истинный правитель – просвещенец стремиться стать верным другом своего народа, воздаёт добрых и верных граждан, которые ненавидят бунт и тиранию и увлекаются стремлением к общественному благу в равной мере.

В свою очередь, Гегель[[9]](#footnote-9) говорит о возрождении Немецкой империи и говорит о герое-монархе. При этом, он отмечает, что великий человек должен иметь в себе нечто, что способно заставить всех ему подчиняться, он знает и высказывает абсолютную волю.

Гегель пишет, что великие люди, как идеал лидера, - это исторические личности, герои, осознавшие свое призвание, вложившие свою энергию в достижение целей.

Идею Гегеля о героизме лидера поддержал в своих трудах Т. Карлейль[[10]](#footnote-10). В его книге «Герои. Почитание героев и героические истории» лидер описан как историческая героическая личность, способная показать массам, что и как делать, но при этом уметь молчать о своих задумках. Стоит выделить следующие постулаты его книги:

1. в природе человека заложена навечно потребность в поклонении героям;
2. мировая история – это история жизни великих людей;
3. герои в истории прошли определенный путь развития – от героя до божества;
4. герой через внешнюю видимость вещей проникает в их суть.

В конце XIX века Гибсон отмечает, что возникает потребность в других лидерах. Стремление к героическому у масс вызывает некое презрение, и философ «уводит» своего лидера- героя от толпы[5].

В XX веке большое развитие получила такая наука как менеджмент, а вместе с ней и произошел пересмотр понятия лидера в различных школах.

Первым направлением изучения менеджмента стала школа научного управления (1885-1920гг). Основоположником данной школы является Ф.Тейлор. Основным направлением изучения данной школы являлось изучения производственных процессов на предприятии с целью повышения эффективности производства.

В 1923 году А. Файоль[[11]](#footnote-11) представил миру свой труд «Общее и промышленное управление» в котором он говорит о важности изучения процесса управления. Как представитель административной школы управления он говорил о важности процесса управления и совершенствовании системы управления в организации. Своей целью он считал создание универсальных принципов управления, благодаря которым организация «несомненно придёт к успеху».

Основной концепцией главного труда Файоля является положения о том, чтово всяком предприятии имеет место два механизма: материальный и социальный. Данные механизмы он называл организмами и считал их абсолютно живыми. Составляющими первого организма он называл труд, составляющие предметы труда и средства труда в их совокупности. Второй организм представляет собой отношения людей во время процесса труда. Именно социальные отношения в процессе труда и стали основным направлением его научной деятельности.

Файоль считал необходимым создание науки управления людьми. Он говорил, что всякая деятельность должна быть администрирована для того, чтобы она приносила наибольшую пользу. Он отмечал, что в значительной степени успех управления зависит напрямую от руководителя, от его опыта и способностей и таланта. Он говорил, что руководитель и есть лидер организации и говорил о необходимости регулирования процесса управления, который в обязательном порядке должен стать объектом научных исследований.

Файоль выделил пять основных функций грамотного руководителя-лидера:

1. предвидение (планирование);
2. организация;
3. распорядительство;
4. координирование;
5. контроль.

Предвидения Файоль уделял особое значение. По его мнению, предвидение составляет наибольшую часть управления. «Предвидеть – означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть – это уже почти действовать».

Функция организации по Файолю предполагает создание единой программы, необходимой к осуществлению. При этом, он говорил, что для создания необходимой программы требует от руководства выполнения следующего:

1. нравственного мужества;
2. большой активности;
3. достаточной устойчивости;
4. компетенции в производственной области;
5. наличия достаточного опыта в делах;
6. искусства управлять людьми.

Можно сказать, что Файоль перечислил все необходимые требования для эффективного лидера. Лидеру необходимо понимать то, чем и кем он управляет, как он это делает, понимать почему он это делает и к чему это может привести.

Файоль рассматривал предприятие как замкнутую систему. Он выделял 14 принципов управления данной системой, среди который отдельно можно выделить принцип единоначалия и корпоративный дух.

Единоначалие – единство распорядительства. Необходим единственный руководитель для того, чтобы работник понимал, от кого идет распоряжение и указание. Работнику необходимо уважать авторитет руководителя.

Корпоративный дух – необходимость для предприятия, чтобы оно находилось в гармонии. Файоль говорил о недопустимости использования правила «разделяй и властвуй». Корпоративизм необходим для создания здоровой атмосферы на предприятии, благодаря которой возможно осуществление всех остальных принципов[8].

Из теории Файоля можно выделить основные советы для молодых Последователями Файоля, развившими и углубившими его основные доктрины, являются Л.Урвик, Д. Муни, М. Вебер и другие. Из них следует выделить М. Вебера[[12]](#footnote-12) и труд «Харизматичное господство». Он выделяет три основных качества лидера:

1. чувство ответственности;
2. способность точно оценить ситуацию;
3. страсть или самоотдача.

Отталкиваясь от общественных практик, он формирует типологию лидерства, отображающую схему легитимации власти через личность лидера, познание определенных коммуникаций между социумом и вождем:

1. традиционное лидерство – авторитет в котором базируется на общественных традициях;
2. традиционно-легальные лидеры – пришли к власти путем легального избрания;
3. харизматичное господство – основано на личных качествах носителя власти.

Именно последнему виду коммуникаций Вебер уделяют большое внимание. Здесь Вебер поясняет, что важность власти является иррациональная связь между социумом и вождем.

Вебер впервые вводит понятия «харизма» и «харизматичное господство». Он говорит, что харизма – это «… качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественным, сверхчеловеческими, или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям. Она рассматривается как посланная богом или как образец». Всех людей, наделённых этих необычайным даром он располагал в одной группе, которая способна повлиять на человеческий разум не столько фактами и знаниями, а своей речью и манерой общения с людьми. Индивида, обладающим этим даром и достигшим власти он называл «харизматичным лидером». Именно для этих людей Вебер ввел понятие «харизматичное господство». По Веберу харизматичный лидер – это человек, сосредотачивающий в своих руках власть каким-то невероятным способом и силами, благодаря которым он способен завораживать массы и восхищать толпу. Философ настаивал на божественности и сверхчеловеческих истоках данного дара.

Теория Вебера вызвала широкий резонанс в обществе, но только благодаря этому она дала новый виток в развитии изучения вопроса «лидерства». Здесь вопрос «лидерства» начинает интересовать не только управляющих. Идею лидерства подхватили социологи, психологи.

Одним их первых вопросом лидерства со стороны психоанализа занялся австрийский философ З.Фрейд[[13]](#footnote-13). Он считал, что в основе любого института власти лежит Эдипов комплекс, или комплекс отца. Всякое общество стремиться найти своего лидера, который будет выполнять им только отца, наставника, вождя. Лидер идеализируется толпой. Он выражает суждение народа, который передает ему суждения своего «сверх Я». Каждый человек жаждет «авторитета». Каждый желает быть в подчинении и жаждет неограниченной власти над собой[16].

По своей природе лидер должен обладать двумя противоположными качествами: его должны любить и бояться одновременно. Он должен быть героем наравне с массами, и в то же время обожествленным Отцом, внушающем страх и величие.

В XX и XXI веке акцент в вопросах изучения лидерства сместился на эмоциональной составляющей лидера. Американский ученый Стивен Кови[[14]](#footnote-14) рассмотрел данный вопрос в свих книгах. В книге «7 навыков высокоэффективных людей» он рассказывает о том, как необходимо строить свое поведение с подчинёнными и как правильно быть лидером. В книге «Лидерство основанное на принципах» он говорит, о тех ошибках, которые может совершить любой управляющих во время общения с подчинёнными.

Главной идеей этих трудов является то, что понятие «лидер» не тождественно с понятием «руководитель». Лидером может является тот, что будет эффективнее воздействовать на людей при помощи наименьших усилий. Лидер рассматривается как идейный вдохновитель. За ним готовы идти, его готовы слушать. Он воздействует на толпу и ведет её за собой.

Стоит упомянуть, что с появлением новой концепции выделяют две формы лидерства: формальный лидер и неформальный. И если ранее говорилось о формальных лидерах – руководителей государств, предприятий, то теперь следует рассмотреть вопрос лидерства на более низком уровне – среди рабочих или среднего звена. Здесь лидер – вдохновитель, самый активный, возможно опытный в каких-то вопросах, амбициозный. На таком уровне, неформальный лидер может послужить отличным помощником для руководства в достижении поставленных целей. Вдохновляясь сам новыми идеями он способен вдохновить своих слушателей и вместе они смогут осуществить задуманное. Но также, следует не забывать, что все забастовки начинаются с одного человека, с недовольного и негодующего работника, способного зажечь огонь в головах своих коллег и повести за собой народ. Поэтому важно находить неформальных лидеров в своей организации, через них возможно оказывать воздействие на остальных подчиненных.

Тем самым, мы говорим, что лидер – человек, индивид, способный вовлечь, вдохновить и направить. Тот, которого все будут слушать, который внушает наибольшее доверие.

Лидерство – социальный процесс, оказывающий воздействие на членов группы, в ходе которого лидер получает поддержку членов группы.

* 1. Принцип лидерства в системе ИСО 9001:2015

Менеджмент качества – деятельность, направленная на планирование, обеспечение, контроль, улучшение и управление качеством продукции товаров и услуг предприятия.

«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)»[9].

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[[15]](#footnote-15), 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 1.1).

A

P

D

C

рост

качества

Рисунок 1.1 – 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 [7].

Подходы к управлению качеству, сложившиеся в настоящее время в мировой практике, достаточно разнообразны и могут варьироваться даже в рамках одного государства. Существует большое разнообразие как государственных и производственных стандартов, определяющих область деятельности системы менеджмента качества, так и международных стандартов, направленных на унификацию СМК. Это объясняется прежде всего множеством различных взглядов на менеджмент качества, инструментов управления и стратегий управления. Но стоит отметить, что в ходе процесса глобализации, создания транснациональных компаний и экономических союзов на уровне государственного взаимодействия необходимо приходить к единому взгляду на управление качеством, необходимо выработать единый стандарт, регулирующий данную область.

Стандарт системы менеджмента качества представляет собой модель поведения организации, направленную на улучшение качества в целях удовлетворения потребностей потребителей и других заинтересованных сторон. В настоящее время самыми признанными стандартами в области СМК являются стандарты ИСО серии 9000. Впервые международные стандарты ИСО серии 9000 был выпущены в 1987 году и с тех пор не раз пересматривались и переиздавались (рисунок 1.2).

Рисунок 1.2 – Последовательной версий стандартов серии ИСО

В 1987 году технический комитет ИСО под руководством Международной организации по стандартизации выпускает группу стандартов серии ISO 8402, ISO 9000, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004. Данные стандарты регулируют область управления качеством и разработан техническим комитетом ИСО/ТК176 «Управление качеством и обеспечение качества».

В 1994 году после пересмотра действующей версии стандартов Международная организация по стандартизации выпускает новую доработанную версию стандартов, на соответствие которым должна проводиться сертификация систем менеджмента качества:

1. ISO 9001:1994 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производите, монтаже и обслуживании».
2. ISO 9002:1994 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании».
3. ISO 9003-96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».
4. ISO 9004:1994 «Административное управление качеством и элементы системы качества».

В России в течении двух лет происходит разработка адаптированной версии международных стандартов серии ISO и в 1996 году видит свет первые адаптированные стандарты, регулирующие систему менеджмента качества в России:

1. ГОСТ Р ИСО 9001-96 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производите, монтаже и обслуживании».
2. ГОСТ Р ИСО 9002-96 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании».
3. ГОСТ Р ИСО 9003-96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».

В 2000г происходит пересмотр всех стандартов серии ISO. Начинается процесс их сокращения и принятия второй редакции стандартов ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004.

В течение одного года в России происходит разработка и адаптация новых версий стандарта серии ISO и в 2001 году происходит публикация новых версий национальных стандартов ГОСТ Р ИСО 9000:2001, ГОСТ Р ИСО 9001:2001 и ГОСТ Р ИСО 9004:2001[24].

Четвертая серия стандартов вышла в разное время. В 2002 году осуществляется принятие нового стандарта ISO 19011 «Руководящие указания по проведения аудитов систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента». Данный стандарт носит рекомендательный характер и становиться хорошим подспорьем для аудитов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента.

Вслед за ним происходит публикация международного стандарта ISO 9000:2005 – дополненная версия стандарта ISO 9000:2000. В 2008 году выходит новая версия стандарта ISO 9001 – ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования». Через год происходит публикация новой версии стандарта ISO 9004:2009 «Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

В России четвертая версия стандартов серии ИСО выходят одновременно в 2008 за исключением стандарта ГОСТ Р ИСО 19011:2003 принятого ранее в 2003 году и разработанного на основе международного стандарта ISO 19011:2002.

В 2011 году Международная организация по сертификации выпускает обновленный стандарт ISO 19011:2011 «Руководящие указания по проведения аудитов систем менеджмента». И в 2012 года в России выходит национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 19011:2012 «Руководящие указания по проведения аудитов систем менеджмента», разработанный на основе международного стандарта ISO 19011:2011.

Пятая редакция стандартов ISO 9000 и ISO 9001 стала самой ожидаемой. Еще с 2008 года организации ждали корректировкой и изменений в стандартах серии ISO, но были разочарованы получив только косметические поправки в четвертой версии стандарта. В 2015 году выходят стандарты ISO 9000:2015 и ISO 9001:2015, которые являются улучшенной, измененной и дополненной версией стандартов 2008 года выпуска. Здесь уже нашли своё отражение многие аспекты современного рынка: от принципа лидерства до внедрения интегрированной системы менеджмента.

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.

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 аудита можно оценить, насколько эффективно работает система менеджмента качества. Так выясняются риски и устанавливается соответствие требованиям действительности. По мере аудита 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[14].

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

Рассмотрим отдельно принцип лидерства в СМК.

Данный принцип является новым. Впервые он был упомянут в стандарте ISO 9001 версии 2015 года. Принцип «лидерства» пришел на смену принципа «ответственности руководства» и более точно характеризует управление персоналом и направление действий в области СМК. С стандарте реализацию принципа «лидерства» делят на три составляющих блока:

1. лидерство и приверженность;
2. политика;
3. функции, ответственность и полномочия в организации.

Рассмотрим отдельно каждый функциональный блок.

Первый блок характеризует приверженность руководства к СМК. Важно ответить, что в отличие от стандарта прошлой версии, сделать сразу же делается акцент на том, что высшее руководство должно демонстрировать своё лидерство и приверженность, своё желание достигать поставленный в рамках СМК целей.

Инструментами для достижения поставленных перед руководством целей являются:

1. политика и цели в области качества, разработанные при участии высшего руководства;
2. интеграция требований СМК в бизнес-процессы;
3. процессный подход и его эффективное применение;
4. риск-ориентированное мышление.

Высшему руководство необходимо определить основное направление развития компании и в соответствии с этим назначить ответственность за создание политики в целей в области качества. При установлении целей в области качества важно учитывать влияние внутренних и внешних факторов на предприятие.

Важно понимать, что высшее руководство обязано принять ответственность за результативность системы менеджмента качества. Необходимо распространение в организации информации о важности внедрения, применения и улучшения СМК, соблюдения всех требований менеджмента качества. Только личным примером руководство и лидеры в области качества могут показать важность правильного функционирования системы, вовлечь как можно больше персонала в работу в области качества. Важно понимать, что качества является часть работы каждого работника на предприятии.

Важной частью приверженности к СМК является ориентация на потребителей. Конечный продукт предприятия всегда направлен на использование его конечным потребителем. Предприятия и существуют только ради выгоды, которую можно получить от продажи своего продукта конечному потребителю. Именно поэтому важно понимать, что руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей посредством обеспечения того, что:

1. потребитель и его потребности находятся в центре внимания;
2. производитель учитывает мнение потребителя, а также солюдает все законодательные и нормативные правовые требования;
3. рассмотренны все риски и возможности, которые могут возникнуть в цепочке производства, реализации и потребления продукта.

Следующим функциональным блоком принципа «лидерство» является политика. Главными постулатом этого блока являются ответственность руководства за разработки и принятие политики в области качества и доведение информации до сотрудников. Важно помнить, что высшее руководство несет ответственность реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества, а т.к. она включает в себя обязательно соответствовать применимым требованиям в области СМК, а также включает нацеленность на постоянное улучшение СМК.

Для успешной реализации третьего функционального блока руководство компании должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание ими своих обязанностей, ответственностей и полномочий в области СМК для выполнения ими своих функций.

Необходимо определение обязанностей и ответственностей для того, чтобы:

1. обеспечить получение намеченных результатов;
2. обеспечить соответствие СМК требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 900:2015 или ISO 9001:2015;
3. вести отчетность о функционировании СМК и возможностях её улучшения для высшего руководства;
4. обеспечить целостность системы менеджмента качества при планировании и внедрении изменений в систему;
5. поддержать ориентацию на потребителя во всей организации[21].

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. Сравнительный анализ характеристик лидера согласно стандарту ИСО 9001:2015 и понятиям в менеджменте

Вопрос лидерства и руководства являлся одним из самых значимых, интересных и привлекательных для ученых во все времена. Руководители правили странами, лидеры совершали перевороты и революции, реализовывал самые невероятные идеи, которые в последствии изменили наши жизни.

В современном мире мы можем говорить о популяризации понятия лидерства. Сейчас лидер – это не просто руководитель страны или вожак неформальной организации. Лидер – это человек, обладающий свои ценностями и способный донести свои ценности понятно и доходчиво до других людей, вовлечь их в собственный процесс и вдохновить на новые идеи и свершения. Согласно этому определению, лидером может быть каждый человек, обладающий харизмой.

Однако, следует заметить, что на крупный предприятиях ведется строгий отбор лидеров. Здесь недостаточно просто обладать харизмой. Здесь важно обладать стратегическим мышлением, опытом, даром предвидения и способностью к большому числу коммуникаций с людьми. Крупный бизнес занимается «взращиваем» лидеров из рядовых рабочих, чтобы лидер обладал тем самым опытом, мышлением и даром предвидения, основанных на многолетнем стаже работы на фирме. Специально созданные и функционирующих тренинг-центры направлены на выявление лидеров в в компании и разработку программ их вовлечения в бизнес, в организационную структуру предприятия.

Лидерство сейчас уже является не просто психологической составляющей личности человека. В настоящее время, лидерство – предмет исследования и определенный навык человека, который грамотный работодатель развивает и регулирует.

Важным отличием понятия лидерства в системе стандартов ИСО является то, что Международная организация по сертификации наделяет лидерскими полномочиями исключительно высшее руководство. Руководство должно быть лидером в области качества. Это совершенно рациональная установка, но не следует забывать о том, что лидеры могут быть на всех уровнях. Лидер высшего уровня будет идейным вдохновителем, по Фрейду здесь лидер будет божественным отцом, которым все восхищаются и все бояться. Но необходимо иметь и локальных лидеров, которых можно «пощупать» и к которым можно обратиться с возникающими проблемами. Существование одного верховного лидера в области качества обеспечивает единоначалие власти, целей и требований. Но для успешной реализации поставленных целей и требований в крупной организации необходимо участие лидеров функций, обеспечивающих правильное функционирование СМК.

Стоит отметить, что согласно предыдущей редакции стандарта серии ИСО 9001:2008 понятие лидерство не было использовано. Ранее говорилось о таком принципе как ответственность руководства. Согласно нему, руководство должно иметь достоверные свидетельства участия, внедрения, поддержания и функционирования СМК. Если рассмотреть этот принцип глубже, то можно понять, что здесь руководству предприятия, сертифицированного согласно ИСО 9001:2008 необходимо только лишь знакомство с системой менеджмента качества и содействие в ее поддержании.

Стандарт 2015 года говорит о том, что руководству следует не только оказывать содействие в поддержании СМК в рабочем состоянии, но и нести ответственность на результативность системы менеджмента качества, обеспечивать разработки политик и целей в области менеджмента качества. Важным отличием стандарта 2015 года от стандарта 2008 года является вовлечение персонала в вопросы качества и донесение понятной информации до всех сотрудников предприятия с целью наибольшей информированности сотрудников о целях и задачах компании в области качества.

Для наглядного представления разницы между понятия «лидерства» в разных системах необходимо составить сводную таблицу (таблица 1). Данная таблица является наглядным пособием, учитывает основные критерии оценки характера лидера и его деятельности.

Таблица 1 – Сравнительный анализ понятий традиционного лидерства и лидерства согласно ИСО 9001:2015

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Традиционное лидерство | Лидерство согласно ИСО 9001:2015 |
| Действующее лицо | Любой индивид | Высшее руководство  |
| Характеристики действующего лица | харизма;стремление к власти; | опыт;ответственность;риск-ориентированное мышление;обязательность. |
| Цели лидера | привлечение большего числа соратников;достижение власти; | обеспечение работы СМК;вовлечение сотрудников;поддержка улучшений СМК; |

Стоит отметить, что т.к. стандарты серии ИСО 9001 разработаны с целью помощи бизнесу посредством унификации требований для различных организации и объективной оценки их деятельности, то лидер включает в себя все необходимые компании компетенции, помогающие правильно вести бизнес и развивать его.

По мнению экспертов в сфере лидерства, хорошее видение:

1. придает смысл изменениям, которых ожидают от людей;
2. вызывает отчетливый и положительный виртуальный образ будущего состояния;
3. внушает гордость, придает энергию, создает ощущение свершения;
4. запоминается;
5. побуждает людей;
6. идеалистично;
7. дает образ такого будущего, которое явно лучше настоящего;
8. соответствует истории, культуре и ценностям организации;
9. устанавливает стандарты совершенства, в которых отражены высокие идеалы;
10. вносит ясность в представления о цели и направлении;
11. поощряет преданность;
12. отражает уникальность организации;
13. создает перспективу;
14. овладевает вниманием;
15. направляет повседневную деятельность;
16. отсеивает несущественное;
17. придает людям импульс, необходимый для преодоления стереотипа «от сих до сих»;
18. придает смысл и значение повседневной деятельности;
19. соединяет настоящее с будущим;
20. подвигает людей к действию[24].

Тем самым мы видим, что есть общие черты для любого лидера на предприятии. Лидер должен вовлекать, вдохновлять и быть примером.

1. Практическая реализация принципов ИСО 9001:2015 на примере ОАО «КЗТС»

2.1 Организационно-правовая структура ОАО «КЗТС»

Международное открытое акционерное общество «Седин» учреждено в 17.10.1990 г.

Полное фирменное наименование: международное открытое акционерное общество «Седин».

Сокращенное фирменное наименование Общества: МОАО «Седин». Почтовый адрес и место нахождения: Россия, 350007 г. Краснодар, ул. Захарова,1.

Целью Общества является извлечение прибыли.

Предметом деятельности Общества является:

1. маркетинговая и сбытовая деятельность, оказание посреднических и других коммерческих услуг;
2. внешнеэкономическая деятельность;
3. организация разработки и внедрение современных экологически чистых технологий и производств;
4. инвестиционная деятельность;
5. создание, аренда, покупка и продажа предприятий, долей участия в них, их модернизация и развитие.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций. Может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

Общество может участвовать в деятельности и создавать на территории РФ, за ее пределами, в том числе в иностранных государствах хозяйственные общества, товарищества и производственные кооперативы с правами юридического лица. Может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации на условиях, не противоречащих антимонопольному законодательству, действующему на территории РФ, и в порядке, предусмотренном законодательными актами РФ.

Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

Органами управления общества являются:

1. общее собрание акционеров;
2. наблюдательный совет;
3. генеральный директор (единоличный исполнительный орган);
4. правление (коллегиальный исполнительный орган).

Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью Общества является ревизионная комиссия (ревизор).

Наблюдательный совет, ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Уставом.

Правление утверждается Наблюдательным советом по представлению Генерального директора Общества.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров Общества (в дальнейшем Собрание акционеров).Годовое общее собрание акционеров проводится не позднее 6 месяцев после окончания финансового года Общества

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором и Правлением Общества.

Генеральный директор организует выполнение решений общего собрания акционеров. Действует от имени Общества.

Правление обеспечивает практическое выполнение решений общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Общества.

Генеральный директор и члены Правления избираются сроком на три года. Генеральный директор организует ведение протоколов собраний акционеров. Генеральный директор и Правление Общества подотчетны в своей деятельности Совету Общества и общему собранию акционеров. Генеральный директор и Правление организуют работу и принимают решение в соответствии с Положениями об этих органах, утверждаемых общим собранием акционеров.

В состав МОАО «СЕДИН» входят 34 предприятий и организаций. В настоящей работе объектом исследования явилось открытое акционерное общество «Краснодарский завод тяжелого станкостроения».

Полное фирменное наименование: Открытое акционерное общество «Краснодарский завод тяжелого станкостроения»

Краткое фирменное наименование: ОАО «КЗТС».

Место нахождения: Россия, 350007г. Краснодар, ул. Захарова 1.

Уставной капитал общества составляет 1 000 000 руб. Общее количество акций ОАО «КЗТС» на 01.01.2017 составляет 20 000 штук, номинальная стоимость каждой - 50 рублей.

Единственным акционером общества является МОАО «Седин». Доли государства в уставном капитале общества нет.

Станкостроительное предприятие «Краснодарский завод тяжёлого станкостроения» основано в 1997 годя для осуществления выпуска токарно-карусельных станков.

Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является организация эффективной работы и получение прибыли[28].

Основными видами деятельности Общества являются:

1. производство и сбыт машиностроительной продукции, узлов и деталей; оказание услуг по их ремонту и сервисному обслуживанию;
2. разработка, экспертиза и реализация проектов по проблематике технологического оснащения производителей и потребителей машиностроительной продукции;
3. маркетинговая и сбытовая деятельность, оказание посреднических и других коммерческих услуг;
4. торгово-закупочная деятельность;
5. внешнеэкономическая деятельность;
6. разработка и внедрение современных экологически чистых технологий и производств;
7. инвестиционная деятельность;
8. создание, аренда, покупка и продажа предприятий, долей участия в них, их модернизация и развитие.

ОАО "Краснодарский завод тяжелого станкостроения", является полным правопреемником завода им. Седина, предприятия более чем с вековой историей. КЗТС имеет инженерные мощности, задача которых состоит в инновациях в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также производственные мощности по сборке и мехобработке, построенные на уникальной системе организации труда.

КЗТС как завод изготовитель осуществляет комплексную деятельность в области проектирования, изготовления и монтажа токарно – карусельного оборудования, многоцелевых обрабатывающих центров, продольно-фрезерных центров, а также предлагает комплексные решения изготовления оборудования.

Компания КЗТС позиционируется как новый лидер на территории таможенного союза в производстве вертикальных токарно-карусельных станков и обрабатывающих центров и в дополнение к ним предоставляет передовые технологии обработки деталей, а также предоставляется помощь заказчикам в организации их производства.

КЗТС предлагает своим заказчикам как варианты готовых решений станков со склада в Краснодаре, так и проработка комплексных решений поставки технологий и оборудования, вплоть до перекомпонуемых производств, конкретно под заказчика с последующим пожизненным сервисом.

Структура управления ОАО «Краснодарский завод тяжелого станкостроения» является линейно-функциональной (рисунок 2.1). Она обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Звенья управления показаны в таблице 2.

Таблица 2 – Звенья управления организационной структуры ЗАО «Краснодарский станкостроительный завод – Седин»

|  |  |
| --- | --- |
| Звено | Подразделение / структурная единица |
| Линейное | Производственное подразделение во главе с заместителем директора по производству, главным инженером и т.д. |
| Функциональное | Заведующий складомНачальник гаражаИнженер-энергетикБухгалтерия во главе с главным бухгалтером |

Уровни управления ЗАО «Краснодарский станкостроительный завод – Седин»:

I. Высшее руководство организации (top management):

1) директор

II. Средний уровень (middle management):

1. главный инженер;
2. главный механик;
3. главный бухгалтер;
4. заместитель директора по производству;
5. начальник планово-экономического отдела.

III. Менеджмент первого уровня (first-line management):

1. начальник гаража;
2. начальники участков;
3. начальник слада.

Достоинства структуры управления ЗАО «Краснодарский станкостроительный завод – Седин»:

1. освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
2. построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Директор

Начальник ПЭО

Главный механик

Главный бухгалтер

Главный инженер

Заместитель директора по производству

Секретарь-
референт

Отдел качества

Инженерный отдел

Бухгалтерия

Начальник участков

Начальник склада

Начальник гаража

Рисунок 2 – Структура управления ОАО «КЗТС»

Недостатки структуры:

1. каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели предприятия;
2. отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
3. чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
4. аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению множества оперативных задач наряду со стратегическими.

Предприятие «Краснодарский станкостроительный завод – Седин» производит и поставляет специальные токарно-карусельные технологии. Обеспечивает сервисное и гарантийное обслуживание своей продукции, а также осуществляет услуги в области модернизации, ремонта токарно-карусельного оборудования любых фирм производителей и обучения специалистов.

Высокий уровень организации производства, использование передовых технологий, обеспечивают возможность создавать оборудование, отвечающее современным требованиям потребителей во всем мире.

2.2 Финансово - экономическая характеристика деятельности
ОАО «КЗТС»

Уставной капитал Общества составляет 1 000 000 руб. Общество является акционерным и на момент 01.01.2017г имеет 20 000 акций номиналом по 50руб каждая. При этом, единственный акционером общества является МОАО «Седин».

Основной деятельностью завода является коммерческое производство продукта. Следовательно, основной показатель эффективности работы предприятия и выполнения им его основной функции является получение прибыли.

Для анализа эффективности деятельности завода возьмём за основу структуру выручки ОАО «КЗТС» за 2016г. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура выручки ОАО «КЗТС»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды продукции | Сумма, руб | Доля, % |
| 1 | Мех.обработка | 2 637 777 | 10% |
| 2 | Услуги по ПНР | 419 736 | 2% |
| 3 | Токарно-карусельные станки | 13 343 729 | 53% |
| 4 | Капитальный ремонт и модернизация станков | 5 457 627 | 22% |
| 5 | Доработка и ремонт узлов, реализация запчастей | 3 396 406 | 13% |
|  | **Итого** | 25 255 275 | 100% |

В структуре выручки 2016г.:

1. 53% - 13 343, 7 тыс. руб. составила реализация токарно-карусельного станка, модели 1А516МФЗ;
2. 22% - 5 457, 6 тыс. руб. составил доход от модернизации токарно-карусельного станка модели КС 565
3. 25% - 6453, 9 тыс. руб. составили производственные услуги, в том числе услуги по механической обработке, доработка и реализация запчастей.

Кроме того, некоторую часть доходов предприятию приносит его неосновной вид деятельности. Так, для ОАО «КЗТС» такими источниками дохода будет реализация запчастей, аренда и т.д. Более подробная информация представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура прочих доходов ОАО «КЗТС»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды продукции | Сумма, руб | Доля, % |
| 1 | Аренда | 9 555 | 0,001% |
| 2 | Продажа валюты | 892 115 | 13% |
| 3 | Курсовые разницы | 96 162 | 1% |
| 4 | Реализация запчастей | 5 675 388 | 85,99% |
|  | Итого | 6 673 221 | 100% |

В структуре прочих доходов за 2016 г.:

1. 85,99% - 5 675, 4 тыс. руб. составила реализация запчастей к токарно-карусельным станкам;
2. 15% - 997, 8 тыс. руб. составили услуги по аренде, продажа валюты и курсовые разницы.

Таблица 5 – Структура денежных потоков ОАО «КЗТС»[12].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2016 г. | За Январь - Декабрь 2015 г. |
| Выручка | 2110 | 82 285 | 25 255 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (67 367) | (17 355) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 14 918 | 7 901 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (1 087) | (1 057) |
| Управленческие расходы | 2220 | (21 371) | (14 584) |
|  | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | (7 540) | (7 740) |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| Проценты к получению | 2320 | 134 | - |
| Проценты к уплате | 2330 | (2 326) | (1 038) |
| Прочие доходы | 2340 | 14 175 | 6 673 |
|  | Доходы, связанные с реализацией основных средств | 23401 | - | - |
|  | Доходы, связанные с реализацией прочего имущества | 23402 | 4 107 | 5 675 |
|  | Прочие операционные доходы | 23403 | 47 | 892 |
|  | Курсовые разницы | 23404 | 7 | 96 |
|  | Доходы в виде списанной кредиторской задолженности | 23405 | - | - |
|  | Прочие внереализационные доходы | 23406 | 10 004 | - |
| Прочие расходы | 2350 | (4 167) | (5 491) |
|  | в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Расходы, связанные с реализацией прочего имущества | 23501 | (2 335) | (3 096) |
|  | Расходы на услуги банков | 23502 | (180) | (98) |
|  | Прочие операционные расходы | 23503 | (47) | (895) |
|  | Курсовые разницы | 23504 | (35) | (87) |
|  | Прочие внереализационные расходы | 23505 | (1 475) | (1 268) |
|  | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 276 | (7 595) |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | - | - |
|  | в т.ч. постоянные налоговые обязательства(активы) | 2421 | (96) | (18) |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | - | - |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | (151) | 1 501 |
| Прочее | 2460 | - | - |
|  | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 125 | (6 094) |

Показатели, характеризующие отдельные стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, улучшились. Так, повысились фондоотдача, производительность труда и материалоотдача, следовательно, улучшилось использование всех видов производственных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Снизился срок окупаемости осуществленных капитальных вложений. Ускорилась оборачиваемость оборотных средств вследствие повышения эффективности их использования. Наконец, имеет место увеличение размера дивидендов, выплачиваемых акционерам, в расчете на одну акцию.

Все эти изменения, имевшие место по сравнению с предыдущими периодом, свидетельствуют о повышении эффективности функционирования предприятия.

В качестве обобщающего показателя эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия используем уровень [рентабельности](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rentabelnost-predpriyatiya.html), как отношение чистой прибыли к сумме основных и оборотных производственных средств. Данный показатель объединяет целый ряд частных показателей эффективности. Поэтому изменение уровня рентабельности отражает динамику эффективности всех сторон деятельности организации. В рассматриваемом нами примере уровень рентабельности в предыдущем году составил 21 процент, а в отчетном году 22,8%. Следовательно, повышение уровня рентабельности на 1,8 пункта свидетельствует об увеличении эффективности бизнеса, которое выражается во всесторонней интенсификации финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Уровень рентабельности можно рассматривать как обобщающий, интегральный показатель эффективности бизнеса. Рентабельность выражает меру доходности, прибыльности предприятия. Рентабельность — относительный показатель; она гораздо меньше, чем абсолютный показатель прибыли, подвержена влиянию инфляционных процессов и поэтому точнее показывает эффективность деятельности организации. Рентабельность характеризует прибыль, полученную предприятием с каждого рубля средств, вложенных в формирование активов. Кроме рассматриваемого показателя рентабельности, существуют и другие, которые подробно освещаются в статье «Анализ прибыли и рентабельности» настоящего сайта.

Показатель рентабельности продукции показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля выручки от реализации продукции и характеризует эффективность основной деятельности. Положительное значение показателя рентабельности продукции свидетельствует об эффективности основной деятельности и о необходимости сохранения производства данной продукции.

Эффективность затрат на основной вид деятельности и на другие ее виды позволяет сравнить показатель рентабельности основной деятельности. Он показывает удельный вес прибыли от реализации в каждом рубле себестоимости реализованной продукции, служит характеристикой эффективности управления и правильности выбранной стратегии.

2.3 Внутреннее обеспечение качества на ОАО «КЗТС»

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия и увеличения прибыли предприятие всегда должно стремиться к развитию и улучшению своих процессов и продукции. В настоящее время следует говорить о том, что главным средством развития компании является оценка качества предоставляемых услуг, продукции, оценка качества осуществляемых на предприятии процессов.

При оценке качества процессов и продукции предприятия необходимо рассматривать его как часть среды. Невозможно говорить об улучшения в % компании без анализа внешней среды, рынка и конкурентов. А в реалиях современного динамичного мира этот вопрос является одним из наиболее важным. Так, при самом лучшем качестве выпускаемого продукта, соответствующего всем стандартам и требованиям, предприятие может стать банкротом если не будет учитывать потребности покупателей, слушать мнение рынка и удовлетворять спрос[31].

В настоящее время российские производственные предприятия являются далеко не самыми конкурентоспособными. Если рассматривать отдельно станкостроительную отрасль, то в рейтинге производителей станков Россия находится в третьем десятке. Темп отставания России от мировых лидеров составляет 10-15 лет.

Основными факторами, повлиявшими на современное состояние станкостроения в России и ее отставания от лидером данной отрасли, являются:

1. отсутствие гибкости российских производителей: мировые лидеры станкостроения способны меняться, они следуют запросам рынка и ведут свой бизнес гибче, способны к изменению способов организации производства;
2. высокий уровень кредитных ставок: в условиях дорогих денег предприятиях невыгодно брать займы на развитие своего бизнеса, т.к. есть вероятность его непогашения;
3. недостаточное количество квалифицированных рабочих: происходит снижение качества российского образования, на выходе из учебных учреждений фактически нет грамотных специалистов, способных разбираться в организации производства и оборудования в частности;
4. снижение конкурентной чувствительности: российские производители утратили чувствительность ценовой конкуренции из-за сильного конкурента Китая, где стоимость рабочей силы ниже и более высокая гибкость к изменению среды;
5. технологические: лидерами станкостроение, в отличие от российских производителей, осуществляются изменения устройства станков, технологии их производства и применения[27].

Тем самым можно сказать, что основной причиной отставания в развитии российского производства является отсутствие гибкости к рынку, а также, дороговизна заемных денег.

Однако, следует здесь отметить гибкость отдельного предприятия ОАО «КЗТС» в области качества. Общество «Краснодарский завод тяжелого станкостроения» сертифицировано в соответствии со стандартом ISO 9001:2008. Данный стандарт является международным, и сертификация в соответствии с этим стандартом происходит международной организацией. Последняя сертификации СМК на заводе производилась в 2012 году немецкой компанией с целью получения международного сертификата для экспорта своей продукции.

В соответствии с определением, приведенным в ISO 9000:2015, политика в области качества, реализуемая на ОАО «КЗТС» содержит основные направления и намерения организации в области качества. Другими словами, политика в области качества – это приоритеты и принципы в развитии завода для улучшения качества продукции, повышения удовлетворенности потребителей, совершенствования элементов системы управления компанией  с учетом требований различных заинтересованных сторон (работников организации, поставщиков, подрядчиков, партнеров, общества в целом).

  В политике в области качества ОАО «КЗТС» указывает основные задачи, решение которых обеспечит выход компании на более высокий качественный уровень.

Это открытый и публичный документ, создающий имидж компании для всех заинтересованных сторон. Документально оформленная политика в области качества демонстрирует всем, и в первую очередь коллективу компании, что высшее руководство организации не на словах, а на деле проявляет приверженность к развитию компании и на этой основе стремится к повышению благополучия коллектива организации[29].

Политика в области качества разрабатывается на основе стратегических целей компании. Она является одной из составляющих элементов общей политики организации, наряду с другими политиками компании (маркетинговой, производственной, финансовой, кадровой…).

Для создания и реализации политики в области качества необходимо выполнение одного из принципов менеджмента - лидерство руководства. Без реальной руководящей роли высшего руководства организации в вопросах разработки и поддержания системы менеджмента качества эта система останется в виде комплекта документов СМК и не принесет или никаких результатов, или заметного положительного эффекта. Следовательно, разработка политики в области качества является одной из ключевых задач в СМК. Именно высшее руководство может и должно определить перспективы развития компании в области качества. А вот организационно-техническую работу по редактированию, оформлению, по проведению процедуры согласования и подписания политики в области качества могут вести сотрудники, не являющиеся представителями руководства. Ими могут быть специалисты, имеющие подготовку в области СМК (начальник отдела качества, менеджер по качеству, ответственный исполнитель по СМК, др.).

В соответствии с требованиями ISO 9001:2015 политика в области качества должна содержать положения, основанные на общих целях развития компании. В тексте политики в области качества должны прозвучать слова, отражающие стремление организации к соответствию требований СМК и к постоянному повышению ее результативности.

Очень важным в разработке политики в области качества является такая формулировка ее задач и положений, чтобы затем на их основе можно было бы логично установить цели в области качества. Достижение этих целей как раз и обеспечивает реализацию политики в области качества.

Для обеспечения реализации политики в области качества высшее руководство обязано различными способами довести ее до сведения персонала и предоставить необходимые разъяснения. Такими способами могут быть: рассылка по электронной почте, размещение на информационных стендах, информирование и разъяснение на собраниях, совещаниях, встречах, и др. Для каждого сотрудника политика в области качества должна быть понятной в целом по компании и применительно к его личной работе.

Политика в области качества действительно полезна для организации, если она актуальна, т.е. отражает реальные перспективные задачи и приоритеты развития компании в области качества. А для этого она должна с определенной периодичностью анализироваться на постоянную пригодность. Как правило, такой анализ проводится в рамках анализа СМК со стороны высшего руководства (1 -2 раза в год) на специальных совещаниях. По результатам такого анализа могут вноситься изменения в существующую политику в области качества.

1. Оценка развития предприятия на основе принципа лидерства согласно ИСО 9001:2015

3.1 Анализ деятельности ОАО «КЗТС» со стороны реализации принципа лидерства на производстве

В настоящее время репутация организации в области качества становится решающим фактором в способности конкурировать как на внутреннем, так и на международном рынке.

Постоянно меняющиеся условия рынка требуют от руководства организаций  тщательного стратегического планирования и управления рисками. Сегодня уже недостаточно простого выполнения стандартов на выпускаемую продукцию. Условием успеха является внедрение эффективных систем менеджмента качества.

 На основе анализа мировой практики и ситуации в России можно выделить основные действующие и потенциально возможные факторы, побуждающие предприятия к поэтапному переходу на системы менеджмента качества, соответствующие международным стандартам ISO 9001-2015, а также   ISO 14001, OHSAS 18001 и другим.

 Возможно, не все причины будут актуальны для конкретной организации.

 Однако организация, принимающая решение о внедрении системы менеджмента качества в соответствии с ISO серии 9000 должна быть осведомлена обо всех возможных активах, которые она приобретает, создавая и сертифицируя систему менеджмента качества, соответствующую ISO 9001 и другим стандартам   ИСО, так и о рисках, которые она понесет в противном случае[2].

  Эти причины можно разделить на следующие основные группы:

1. Организационные.

Среди 350 основных из общего числа более 3000 стандартных функций управления любым предприятием от 60 до 70 процентов прямо связаны с менеджментом качества в понимании международного стандарта ISO 9001-2015. Таким образом, внедрение системы менеджмента качества может стать первым и самым большим шагом в деле создания на предприятии сильного современного управления - основного условия успехов в новой экономической среде.

Неопределенность в распределении ответственности и полномочий негативно сказывается на эффективности работы компании, вызывая постоянные сбои в протекании производственных процессов и создавая конфликтные ситуации в коллективе. Четкое распределение ответственности и полномочий является основой системы менеджмента качества и создает предпосылку для вовлечения всех сотрудников в процесс менеджмента качества на предприятии.

Принцип процессного подхода к деятельности компании, сформулированный в ISO 9000:2000 и реализованный в ISO 9001-2015, направлен на устранение сбоев, возникающих на стыках ответственности функциональных подразделений, и реализацию принципа ориентации на потребителя. При эффективном внедрении ISO 9001-2015 должен быть установлен баланс процессов и функций, позволяющий скоординировать работу всего предприятия и направить ее в русло достижения поставленных целей. На основе достигнутого баланса процессов и функций строятся внутренние связи между подразделениями, являющиеся основой системы менеджмента.

Роль высшего руководства в обеспечении необходимого количества сбыта продукции и услуг в настоящее время зачастую сводится к оперативному контролю работы всех служб предприятия. Оптимальная номенклатура и объем делегируемых полномочий, баланс ответственности и полномочий, согласованное взаимодействие процессов и функций и прочий инструментарий, предлагаемый ISO 9001-2015 позволяет кардинально улучшить управляемость предприятием и изменить роль высшего руководства, сосредоточив его внимание на стратегическом управлении. Этим достигается новое качество во всем: в проектировании и организации закупок, освоении эффективных технологий производства и маркетинга, управлении персоналом и т. д[18].

Наличие в системе менеджмента качества в соответствии с ISO 9001-2015 механизмов обратной связи (мониторинг и измерения, внутренний аудит, анализ со стороны руководства) и замкнутость ее на внешнюю среду (достижение удовлетворенности потребителя) делают систему способной к постоянному улучшению и позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды, что является необходимым условием успешной работы в современных экономических условиях.

2. Экономические.

Снижение вероятности рисков и связанных с ними имущественных, человеческих потерь, объемов штрафов и платежей компании

Предупреждение рекламаций и связанных с ними потерями (трудозатрат, деловой репутации и клиентов) является важнейшим примером реализации принципа системы менеджмента качества в понимании стандартов серии ISO 9000: «предупреждать лучше, чем исправлять!». Конструктивные принципы международных стандартов позволяют предприятию иметь четкий механизм предупреждающих мер и существенно снижать риски экономических провалов на рынке.

Мониторинг параметров результативности ISO 9001-2015  и, в особенности, эффективности (ISO 9004:2000) процессов, в том числе управленческих, и принятие необходимых корректирующих действий ведет к оптимизации используемых ресурсов, в том числе временных. Четкое распределение ответственности и полномочий, установление целей в области качества, реализация принципа лидерства и продуманная система мотивации сотрудников позволяют повысить вовлеченность всех сотрудников, улучшить психологическую обстановку в коллективе и повысить производительность труда[22].

Внедрение требований международного стандарта ISO 9001-2015 по системе менеджмента качества содействуют сокращению «брака» в работе управленческого аппарата. По западным оценкам от 20 % до 40 %трудозатрат уходят в «корзину» даже на удовлетворительно работающих предприятиях. По оценкам специалистов эффективное внедрение системы менеджмента качества в соответствии с ISO 9001-2015 позволяет в течение 3-х лет в среднем в 2 раза сократить суммарные издержки только по проблеме качества.

Анализ рыночной практики показывает, что при выборе поставщика важнейшими факторами являются качество - первое место, стабильность поставок – второе место, известность – третье, а цена лишь на четвертом месте. Доверие покупателя к продукции с надписью «Сделано в России» заметно снизилось. Наличие сертифицированной системы менеджмента качества этот недостаток, по крайней мере, частично устраняет.

При этот возможен также рост цены на продукцию или услугу, который не происходит автоматически, он обеспечивается PR акциями и конкретными примерами совершенствования бизнеса до и после внедрения системы менеджмента качества.

3. Репутационные.

Улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон (потребители, поставщики и партнеры (включая инвесторов), собственники, персонал, общество в целом).

Удовлетворение потребителей (ISO 9001-2015) и других заинтересованных сторон (ISO 9004:2000) является задачей системы менеджмента качества и реализацией принципа менеджмента качества «ориентация на потребителя». Удовлетворение всех заинтересованных сторон является непростой задачей, тем не менее, современные тенденции развития бизнеса указывают на необходимость развития в этом направлении[33].

Достижение приверженности потребителей является основой маркетинговой стратегии компаний, стремящихся к успешной долгосрочной работе на рынке. Система менеджмента качества через достижение удовлетворенности потребителя помогает завоевывать и поддерживать приверженность потребителей и вносит существенный вклад в построение брэнда.

Участие персонала в деле обеспечения качества всех производственных процессов (от анализа спроса до технического обслуживания) на всех уровнях, от рядовых исполнителей до членов администрации ‑ единственный выход для российского предприятия в условиях отсутствия внешних ресурсов. На этом пути Япония и Германия после II Мировой войны, а Чехия и Венгрия в последние годы сумели за короткое время достичь успехов в экономике. Политика руководства по качеству при этом была доведена «до всех и до каждого», что обеспечило успех национальных программ реструктуризации предприятий

В современных экономических условиях экономике на рынке конкурируют не отдельные компании, а цепочки производителей. Эффективное внедрение системы менеджмента качества, реализующей принцип «взаимовыгодные отношения с поставщиками», позволяет построить эффективную партнерскую систему взаимодействия с поставщиками, сократить транзакционные издержки, и, в конечном счете, повысить конкурентоспособность конечной продукции.

Важными факторами формирования деловой репутации предприятия в обществе является участие в национальных, отраслевых и региональных конкурсах и премиях. Например, Премия Правительства Российской Федерации в области качества, Премия Правительства Республики Татарстан за качество, Конкурс Госстандарта России и Академии Проблем качества «100 лучших товаров», Всероссийский конкурс «Лучшее Российское предприятие, в том числе в номинации «За эффективную экологическую политику».

4. Стратегические.

Документация, разрабатываемая при внедрении системы менеджмента качества в соответствии с ISO 9001-2015 аккумулирует в себя накопленный компанией положительный опыт управления и обеспечивает его преемственность. В документации находит отражение также совершенствование управленческой практики, происходящее в процессе развития системы менеджмента качества в соответствии с принципом непрерывного улучшения. Таким образом, компания имеет возможность преобразовать знания и опыт, носителями которого являются отдельные сотрудники, в нематериальный актив компании и обеспечить его оптимальное использование[20].

Рыночная стоимость компании (капитализация), по оценкам современных экономистов, является наиболее комплексным показателем успешности работы компании на рынке, охватывающим все стороны ее деятельности. Увеличение рыночной стоимости компании, очевидно, представляет интерес для открытых акционерных обществ, но может быть сформулировано в качестве задачи и для предприятий другой формы собственности.

Существенной, а в ряде случаев, доминирующей ее составляющей являются нематериальные активы компании. Эффективное внедрение системы менеджмента качества увеличивает нематериальные активы компании, как за счет стоимости торговой марки добросовестного товаропроизводителя, так и за счет роста оборота (рост цены высококачественной продукции, завоевание новых потребителей, освоение новых рынков сбыта, где без сертификата на систему качества продажи затруднены или исключены и т. п.). При этом после сертификации системы качества известным аккредитованным органом, как правило, растет рыночная стоимость компании, по оценкам специалистов, до 10%.

Формализация системы управления, в том числе, в области качества, становится особенно важной в период роста, когда открываются филиалы, представительства или формируется операционная сеть. В этом случае внедрение документированной системы менеджмента качества становится необходимой мерой для успешного функционирования компании в целом и существенно снижает риски, возникающие в этом случае в отношении качества продукции и услуг и репутации компании.

Структуризация системы управления при внедрении требований ISO 9001-2015 в том числе и идентификация и описание процессов системы менеджмента качества и управления ими, создает отличную основу как для «эволюционного» развития системы на базе стандартов ISO серии 9000, так и для «революционного» пути – реинжиниринга бизнес-процессов на основе принципов, сформулированных М.Хаммером и Д.Чампи.

5. Сертификация

Успешная сертификация систем менеджмента на соответствие международным стандартам признанным аккредитованным органом по сертификации обеспечивает предприятию-владельцу сертификата необходимый уровень доверия как на внутреннем, так и на международном рынках.

Возможность получения предприятием контрактов, как от иностранных заказчиков, так и от российский предприятий, работающих на экспорт, часто обуславливается наличием на предприятии системы менеджмента, как правило, сертифицированной в соответствии с международным стандартом ISO 9001-2015.  Эти требования связаны с тем, что предприятие-заказчик в большинстве случаев уже внедрило на своем предприятии ISO 9001 и отдает предпочтение в выборе поставщиков компаниям, также имеющим аналогичные системы.

Условия тендеров и других конкурсных форм размещения заказов на поставки продукции, как на внешнем рынке, так и на внутреннем рынке России обычно включают в себя требования к наличию у поставщика систем управления по международным стандартам. Компании - устроители тендеров, как правило, ориентируются на общепринятую международную практику, в т.ч. Мирового банка реконструкции и развития, требующего сертификаты на системы управления.

В Российской Федерации и в ряде зарубежных стран получение государственного заказа связывается с наличием на предприятии-поставщике системы качества. Это требование обычно не является жестко обязательным, как при лицензировании, однако, его проще выполнить, чем «обходить».

Установление государством в России и других странах порядка обязательного лицензирования отдельных видов деятельности, производства продукции и услуг требует наличия сертифицированных систем управления по международным стандартам ИСО в области качества, экологии и безопасности.

Стандарт ISO 9001-2015 является признанным международным стандартом на системы менеджмента качества, во многих странах он принят в качестве национального. Стандарт содержит минимальные требования к системе менеджмента качества и задуман как средство, облегчающее взаимодействия компаний на национальном и международном уровне[10].

Сертификат по ISO 9001-2015, выданный органом, аккредитованным по международным правилам, является достаточным подтверждением соответствия системы менеджмента качества установленным требованиям как для заказчиков, в том числе зарубежных, так и для регулирующих органов и других заинтересованных сторон. Наличие такого сертификата во многих случаях снимает необходимость проведения аудитов системы менеджмента качества второй стороны.

Внедрение и сертификация системы качества аккредитованным органом повышает уровень надежности предприятия как заемщика средств. Технический аудит системы управления в современных условиях эффективнее аудита финансового и более говорит об управленческой состоятельности предприятия. Прежде всего, это касается оборотных средств под контрактные поставки. Т. к. наличие действующей системы качества предприятия является для зарубежного заимодавца (а в последнее время и для отечественных банков) важным дополнительным свидетельством стабильности обусловленных договорами поставок.

Страхование, факторинг и другие виды поддержки финансовыми институтами сделок на поставку продукции и услуг на внешний и, все чаще, на отечественный рынок требуют подтверждения стабильности фирмы и прежде всего в части рисков, связанных с качеством и безопасностью товаров. Эти риски и обусловленные ими административная и имущественная ответственность существенно снижаются наличием действующих систем менеджмента качества, соответствующих ISO 9001-2015.

Создание совместных предприятий и других дочерних структур с участием инвесторов, в т.ч. стратегического, без системы качества встречает серьезные проблемы. Во-первых, возникают сомнения в состоятельности менеджмента российского предприятия если, например, отсутствует аудит затрат на обеспечение качества выпускаемой продукции и другие функции контроля, рекомендуемые документами ISO. Во-вторых, возможности выхода на новые рынки без гарантий радикального изменения отношения к качеству российского партнера также вызывают опасения у инвестора, который обычно ради этих рынков и участвует в создании новых промышленных структур[17].

Сертификация системы менеджмента качества дает возможность за счет проведения PR-акций, торжественной церемонии вручения сертификата, пресс-конференций, интервью в прессе и т.п. мероприятий, привлекающих внимание к деятельности предприятия, как поставщика качественного товара и услуг, вносит весомый вклад в PR-кампанию фирмы.

Немаловажным фактором является также предоставляемое после успешной сертификации право использования логотипа органа по сертификации, пользующегося международным признанием и известностью, в рекламных и других материалах фирмы.

Одним из принципов СМК по ИСО 9001:2015 является риск-ориентированное мышления. Высшее руководство и отдел ОТК обязаны определять все риски и возможности организации для ее функционирования, развития и улучшения.

Риск – неблагоприятное событие, связанное для компании с угрозой потери имущества, человеческих и трудовых ресурсов. Риск – это возможность наступления события и также оценка последствия наступления событий.

Наиболее существенными факторами риска на ОАО «КЗТС» являются:

1. снижение спроса на производимую продукцию;
2. усиления неценовой конкуренции в результате вступления России в ВТО;
3. ограничение поставки импортных запчастей;
4. повышение процентных ставок по кредитам для коммерческих организаций;
5. отсутствие привлекательности бизнеса для внешнего инвестора;
6. усиление мер и требований по защите окружающей среды в российском законодательстве;
7. моральных и физический износ оборудования;
8. унижение уровня профессиональной подготовки выпускников, уменьшение количества выпускающих профильных специальностей;
9. старение трудового коллектива.

3.2 Перспективы развития ОАО «КЗТС» и предложения по улучшению

Любая компания существует в тесном контакте с внешней средой, которая служит источником её [ресурсов – материальных и человеческих](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D1%87%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8%3A_%D1%86%D0%B5%D0%BB%D0%B8%2C_%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8%2C_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0), и получения необходимой информации. Всё это компания преобразует в услуги, которые передаёт во внешнее пространство. Следовательно, для возможности существования и развития предприятию необходимо постоянно находиться в процессе взаимного обмена с внешней средой.

Естественно, что внешняя среда многочисленна, разнообразна и неоднородна по своему составу. Почти все её компоненты влияют на компанию, разница только в степени, характере и периодичности их влияния. Поэтому все внешние факторы требуют пристального и регулярного изучения. Для этих целей и существует PEST-анализ[23].

PEST-анализ – (макроэкономическая) модель оценки внешней среды для расчета фактора успешного влияния компании.

Таблица 6 – PEST-анализ для оценки возможностей и рисков ОАО «КЗТС»

|  |  |
| --- | --- |
| P - political | E - economic |
| Обострение внешних конфликтовВведение санкций | Влияние экономических санкцийВысокий уровень инфляцииПадение курса валюты |
| S - social | T - technological |
| Недостаток квалифицированных кадровСнижение уровня жизни населения | Развитие НИОКРМоральный и физический износ оборудования |

В результате проведенного PEST-анализа был разработан план по улучшению системы менеджмента качества на предприятии для успешного проведения сертификации в соответствии со стандартом серии ISO 9001:2015.

Этап 1. Решение руководства.

 Руководитель должен принять решение о начале проекта, известить сотрудников компании, а также создать предпосылки для быстрого осуществления всех остальных этапов. Также следует сформулировать цели построения системы, выделить на верхнем уровне процессы, которые нужно контролировать, и критерии оценки их качества. Впоследствии цели системы необходимо зафиксировать в документе под названием «Политика в области качества», в котором также описываются принципы их достижения.

Этап 2. Обучение персонала.

 Персонал должен изучить теорию менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, освоить теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК. Обучение пользованию системой можно провести как с помощью консультантов, так и самостоятельно, если в компании есть сотрудник, имеющий опыт ее постановких.

Этап 3. Формирование программы внедрения.

 Внедрение системы менеджмента качества следует рассматривать как сложный и длительный проект (сроком до полутора-двух лет). Поэтому необходимо составить программу, которая должна включать: описание этапов внедрения; список ответственных за каждый этап проекта. Как правило, их выбирают из числа топ-менеджеров, а также специалистов, которые лучше всех знают специфику работы своих подразделений; бюджет внедрения. В него включаются как расходы на сертификацию, так и оплата услуг консультантов в случае их привлечения, а также стоимость дальнейшего обучения персонала и стоимость отвлечения менеджмента от основной работы для ведения проекта. При постановке можно обойтись и своими силами, однако отвлечение топ-менеджмента от основной работы, а также подготовка собственных специалистов необходимого уровня могут стоить дороже, чем услуги консалтинговой компании1; процедуру оценки внедрения СМК. Указываются критерии, по которым руководство сможет определить, удалось ли достигнуть поставленных в начале проекта целей. После составления программы можно приступать к непосредственной постановке СМК.

Этап 4. Описание и оптимизация бизнес-процессов.

 Основой системы менеджмента качества является процессный подход. В первую очередь необходимо описать те бизнес-процессы, управление которыми руководство считает наиболее важным. Например, для производственного предприятия это будут производство и продажа продукта, а также сервисное обслуживание и закупки. Описание проводится с использованием специализированных инструментальных компьютерных средств на основе информации, получаемой в ходе интервью с исполнителями. Описанные бизнес-процессы необходимо оптимизировать, то есть устранить все несоответствия требованиям стандарта и дублирующие, а также разработать новые согласно правилам стандарта. Наиболее часто в компаниях отсутствует  «Оценка удовлетворенности потребителей», которая по стандарту является необходимой. Поэтому нужно разработать систему показателей, а также процедуры, необходимые для реализации и мониторинга этого процесса.

Этап 5. Разработка нормативной документации.

 На этом этапе формируются нормативные документы, регламенты и процедуры, обеспечивающие работу системы менеджмента качества. Основой для них обычно является уже существующий на предприятии набор документов, который модифицируется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта. Сначала на основе «Политики в области качества» готовится документ под названием «Руководство по качеству». Он содержит основные положения, регламентирующие деятельность: разграничение зон ответственности, требования к службе качества, описание процедур его обеспечения, порядок ведения документооборота СМК, описание процедуры рассмотрения жалоб и т. п. Следующий уровень документов называется «Общесистемные документированные процедуры».

В соответствии со стандартом ISO 9001 следует осуществлять шесть процедур:

1. управление документами;
2. управление данными (записями);
3. управление аудитом системы;
4. управление продукцией, не соответствующей стандартам (процесс выявления брака и порядок его утилизации);
5. управление мероприятиями, корректирующими несоответствия;
6. управление мероприятиями, предупреждающими появление несоответствий[6].

Документы следующего уровня описывают правила эффективного планирования и реализации процессов и управления ими. К таким документам относятся рабочие методики, должностные инструкции работников, технологические карты. Основанием «пирамиды» документов являются данные, подтверждающие, что требования, предъявляемые системой менеджмента качества, реализуются на практике. Это отчеты о проделанной работе, записи в журналах операций и т. п., то есть документальная основа ежедневной работы сотрудников. При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего работы.

Это означает, что в нормативных документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации, а также требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы), программа повышения уровня сотрудников в случае необходимости, система мотивации сотрудников и т. п. Необходимо отметить, что эффективное использование большого числа нормативных элементов требует наличия в организации систем электронного документооборота.

Этап 6. Тестирование и внутренний аудит.

После разработки всех нормативных документов начинается опытная эксплуатация системы. Запускать процессы можно постепенно, например сначала внедрить контроль процесса закупок, затем производства и т. п. Опытная эксплуатация сопровождается проведением внутреннего аудита, специальных процедур по проверке работы. В начале эксплуатации они проводятся часто (возможно, раз в неделю), затем реже (один раз в месяц или даже в квартал).

Для целей внутреннего аудита необходимо зафиксировать количественные показатели качества, например процент брака, показатель удовлетворенности клиентов, процент возврата и т. п., к которым необходимо стремиться. Для определения значения подобных показателей обычно используют аналогичные показатели лидеров отрасли. В ходе внутреннего аудита должны выявляться несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта. Эти отклонения необходимо фиксировать. Затем по итогам аудита проводится корректировка работы сотрудников, а также нормативной документации для того, чтобы в дальнейшем избегать отклонений. Всю эту работу также следует документировать.

Этап 7. Сертификация.

Для того чтобы сертифицировать СМК, необходимо подать заявление в сертификационный орган. Первоначально следует представить в сертификационный орган ряд документов: заявление о сертификации; все документы («Политику в области качества», «Руководство по качеству»; схему организационной структуры компании, документированные процедуры и другие разработанные документы); перечень основных потребителей и поставщиков предприятия. Специалисты сертификационного органа в течение месяца проводят экспертизу представленных документов. Экспертиза может включать визит представителей сертификационного органа на предприятие для проверки СМК в действии. По итогам проверки составляется протокол, в котором фиксируются все несоответствия между системой и требованиями ISO 9001. Обычно по результатам первого этапа проверки находят более ста несоответствий, и задача предприятия как можно быстрее устранить их и доказать это сертификационному органу. Как правило, на данные операции уходит 1—4 месяца. После этого проводится собственно сертификация СМК. Если все значимые несоответствия устранены, предприятию выдается сертификат (он оформляется около месяца). Повторные (наблюдательные) аудиты СМК сертификационный орган проводит с определенной периодичностью. Они подтверждают, что предприятие не только внедрило систему, но и постоянно улучшает ее. Стоимость такого аудита составляет примерно треть от расходов на первичную сертификацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Они должны создавать и поддерживать такую внутреннюю среду, при которой персонал может быть полностью вовлечен в решение задач организации.

Во введении к стандарту ИСО 9001:2015 говорится: "Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение организации". Стратегия должна быть согласована и доведена до сведения персонала руководителями организации. Только при надлежащем обмене информацией в рамках организации можно добиться реализации политики, установления и контроля выполнения целей, что придаст импульс к улучшению деятельности организации и обеспечит мотивацию сотрудников в стремлении к лучшей жизни».

Ясное понимание высшим руководством всего происходящего в организации, включая текущие и будущие запросы потребителей, возможно, когда оно вовлечено в процесс "анализа со стороны руководства". Стратегическая деятельность руководства в соответствии со стандартами ИСО 9001:2015 должна быть нацелена на постоянные улучшения. Только в этом случае можно достигнуть удовлетворенности потребителя.

Улучшение качества продукции – важнейшее направление интенсивного развития экономики, источник экономического роста, эффективности общественного производства. Учитывая сложный, многоаспектный характер понятия «качество продукции» и постоянно меняющиеся требования потребителей к нему, перед фирмами – изготовителям встает задача обеспечения требуемого качества и управления им на всем протяжении жизненного цикла продукции, а это требует наличия соответствующих знаний в области управления качеством и подготовленных в этой области специалистов.

Системы управления качеством, действующие на различных предприятиях, индивидуальны. Тем не менее, мировая наука и практика сформировали общие признаки этих систем, а также методы и принципы, которые могут применяться в каждой из них.

Внедрение системы менеджмента качества (системы QM) является актуальным и получает всё более широкое распространение в нашей стране в сфере производства, что служит основой для достижения высокого уровня качества продукции и услуг. Одним из основных требований к фирмам, предлагающим свои товары и услуги на мировом рынке, является сертификация системы управления качеством в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000.

Внедрение системы управления качеством на предприятии дает возможность точного определения всех сильных и слабых сторон в управлении организацией, возможность постоянного роста и развития, а также повышения качества продуктов или услуг производимых организацией. В настоящее время даже незначительное повышение качества продукции над аналогичной продукцией конкурентов влечет за собой привлечение большого количества потребителей к своему товару. Это делает разработку и внедрение системы управления качеством еще более необходимыми и важными для нормального развития и функционирования организации.

Для обеспечения необходимого уровня качества нужна не только соответствующая материальная база и заинтересованный, квалифицированный персонал, но и хорошо отлаженная организация работ, в том числе четкое управление качеством. Даже имея современную технологическую базу и квалифицированных работников, нельзя рассчитывать на стабильное обеспечение качества продукции без внедрения четкой системы качества, отвечающей современному уровню.

В ходе исследования поставленная цель была достигнута. Был постностью изучен вопрос лидерства в разных направлениях человеческой деятельности. Проведен всесторонний анализ человеческой деятельности в рамках изучения, внедрения и поддержания системы менеджмента качества на основе международного стандарта ISO 9001:2015.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Александров С.Л., Процессы организаций при выполнении требований ГОСТ Р ИСО 9001 // Методы менеджмента качества, №5, 2009. - ISBN 978-5-222-21011-6. |
| 2 | Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2015. - 591с. - ISBN 978-5-238-01437-1 |
| 3 | Бауэр М. / Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системы управления компанией/ Матвин Бауэр; пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 20163 - 198с. -ISBN 978-5-9614-5539-7 |
| 4 | Берн, Эрик. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп/ Эрик Берн - пер. с англ. Под ред. П.Самсонова - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 288с. - 978-5-699-31606-9 |
| 5 | Бочаров B., Петров Б., Международная сертификация как основа повышения конкурентоспособности российских компаний // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность, №4, 2005. - ISBN 978-5-222-22060-3. |
| 6 | Василевская С.В. Процессы СМК: прикладная идентификация // Методы менеджмента качества №1, 2010. - ISBN 978-5-94178-310-6. |
| 7 | Васин, С.Г. Управление качеством. всеобщий подход: Учебник для бакалавриата и магистратуры / С.Г. Васин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 404 c. ISBN 978-5-9916-3533-2. |
| 8 | Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. М.: ИНФРА-М, 2012. –299 с - ISBN 978-5-16-005070-6  |
| 9 | Гавриков А.Л., Гудилов С.В., Исаев В.А., Покровский Г.С. Обеспечение качества высшего образования в Новгородском государственном университете. Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования» - М.: ООО «Издательский дом «Новый учебник», 2014. с. 8-16. - ISBN 978-5-9776-0258-7. |
| 10 | Герасимов, Б.И. Управление качеством: самооценка: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова, Г.А. Соседов. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 c. ISBN 9785911347352 |
| 11 | Гладышева Э.Г., Система менеджмента качества как современный ин-струмент управления организацией // Евразийский союз ученых; № 10, 2015. |
| 12 | Годовой отчет о результатах работы ОАО «КЗТС» за 2015 год  |
| 13 | ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 2015-09-28. М.: Стандартинформ, 2015. 27с. |
| 14 | Гоулман, Д. Эмоциацональное лидерство/ Дэниел Гоулман. пер. с англ. Под ред. П.Самсонова - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 532с. - ISBN 978-5-9614-5607-3 |
| 15 | Гуськова, Н.Д. Устойчивое развитие: от теории к практике //Образование через всю жизнь для устойчивого развития: мате-риалы Междунар. конф. Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2014. с.24–31. |
| 16 | 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 - ISBN 978-5-16-5087050-7  |
| 17 | Кови, Стивен. Главное внимание главным вещам/ Стивен Р. Кови, Ребекка Р.Меррилл. пер. с англ. Под ред. П.Самсонова - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 536с. - ISBN 978-5-9614-5947-0 |
| 18 | Кови, Стивен. Лидерство, основанное на принципах/ Стивен Р. Кови. пер. с англ. Под ред. П.Самсонова - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 615с. - ISBN 978-5-9614-5961-6  |
| 19 | Кови, Стивен. Семь навыков выскокоэффективных людей/ Стивен Р. Кови.пер. с англ. Под ред. М.Бугаровой - М.:Альпина Паблишер, 2017. - 510с. - ISBN 978-5-9614-5955-5 |
| 20 | Кулешова, А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах; ТК Велби, Проспект - Москва, 2012. - 256 c. ISBN 5-98032-607-3 |
| 21 | Мазилкина, Е.И., Паничкина, Т.Г. Управление конкурентоспособностью: Учеб.пособие [Текст]. / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина - М.: Омега-Л, 2013. - 328 с. ISBN: 978-5-370-01233-4 |
| 22 | Медведев, Д.Л. Черчиль. Секреты лидерства. Слагаемые успеха самого известного премьера в мировой истории/ Д.Л. Мдевелев. - М.: РИПОЛ классик, 2012. - 640с. - ISBN 978-5-386-05224-9 |
| 23 | Милета, В.И. Качество и конкурентоспособность продукции в системе факторов конкурентоспособности предприятия /В.И. Милета, В.С. Сулягина // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. - 2014. - №2. - С.25-28. |
| 24 | Минько, Э. В. Менеджмент качества / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - М.: Питер, 2012. - 272 c. - ISBN 978-5-496-00040-6 |
| 25 | Михеева, Е.Н. Управление качеством: Учебник / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. - М.: Дашков и К, 2014. - 532 c. ISBN 978-5-394-01078-1 |
| 26 | Павлова, А.А.Качество и конкурентоспособность / Павлова А.А. - Москва: Лаборатория книги, 2010. - 107 с. ISBN: 978-5-905845-78-9 |
| 27 | Понятие и сущность конкурентоспособности [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.openmanager.ru/opmans-81-1.html (дата обращения 21.04.2017). |
| 28 | Разумов, В.А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - c.208 ISBN 9785160038308 |
| 29 | Смирнов В.А., Антонова И.И., Антонов С.А., Дмитриева Г.Р. Взаимосвязь скрытых потерь с инструментами бережливого производства // Компетентность. - 2013. № 2 (103). С. 36-39. |
| 30 | Фиров, Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 22. - С. 2 - 9. |
| 31 | Хрусталева, З.А. Метрология, стандартизация и сертификация. Практи-кум: Учебное пособие / З.А. Хрусталева. – М.: КноРус, 2016. – 176 c. – ISBN 978-5-406-03751-5 |
| 32 | Шилкина, А.Т., Савкин А.Г. Управление рисками в системе менеджмента качества промышленного предприятия: региональный аспект // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 7-4. – С. 857-862; |
| 33 | Эванс, Джеймс Р. Управление качеством: учеб.пособие для студентов вызов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"/Джеймс Р. Эванс; пер. с англ. Под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М.Короткова. - М.:ЮНИТИ-ДАНА., 2015. - 671С. - ISBN 0-324-30159-6 |

1. Платон (V-IV в.до н.э.)  —  древнегречески философ, ученик Сократа, учитель Армистотеля. Главными трудами являются «Учения о Душе», «Учение о Государстве». [↑](#footnote-ref-1)
2. Аристотель (IV в до н.э.) — древнегреческий философ. Натуралист классического периода. Основоположник формальной логики. [↑](#footnote-ref-2)
3. Аврелий Августин Иппонийский (IV – V в н.э.) — христианский богослов и философ, проповедник, епископ Гиппонский, один из Отцов христианской церкви [↑](#footnote-ref-3)
4. Фома Аквинский (XII в н.э.) — итальянский философ и теолог, систематизатор ортодоксальной схоластики, учитель церкви. Создал учения о метрии и форме, человеке и его душе, этики и политике. [↑](#footnote-ref-4)
5. Никколо Макиавелли (XV – XVI в н.э.) — итальянский мыслитель, философ, писатель, политический деятель. Создатель труда «Государь», в котором описываются эффективные методы захвате власти, правления и навыки идеального правителя. [↑](#footnote-ref-5)
6. Джон Локк (1632 – 1704гг) — английский педагог и философ, представитель эмпиризма и либерализма. Его идеи оказали огромное влияние на развитие эпистемологии и политической философии [↑](#footnote-ref-6)
7. Шарль Луи де Секонда, барон Ля Брэд и де Монтескьё (Монтескье) (1689 —  1755гг) — французский писатель, правовед и философ. Разработал доктрину о разделении власти. [↑](#footnote-ref-7)
8. Вольтер (1694 – 1778 гг) - один из величайших французских философов-просветителей XVIII века: поэт, прозаик, сатирик, трагик, историк, публицист. [↑](#footnote-ref-8)
9. Георг Вильгельм Фридрих Гегель ( 1770 – 1831 гг) — немецкий философ, один из творцов немецкой классической философии. Оказал большое влияние на развитие философской мысли Европы. [↑](#footnote-ref-9)
10. Томас Карлейль (1795 – 1881гг) — британский писатель, публицист, историк и философ шотландского происхождения, автор многотомных сочинений «Герои, почитание героев и героическое в истории», «История жизни Фридриха II Прусского». [↑](#footnote-ref-10)
11. Анри Файоль (1841-1925 гг) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной школы управления. [↑](#footnote-ref-11)
12. Максимилиан Карл Эмиль Вебер (1864 – 1920гг) — немецкий социолог, философ, историк, политический экономист. Идеи Вебера оказали значительное влияние на развитие общественных наук, в особенности — социологии. [↑](#footnote-ref-12)
13. Зигмунд Фрейд (1856 – 1939гг) — австрийский психоаналитик, психиатр и невролог. Зигмунд Фрейд наиболее известен как основатель психоанализа, который оказал значительное влияние на психологию, медицину, социологию, антропологию, литературу и искусство XX века. [↑](#footnote-ref-13)
14. Стивен Кови (1932 – 2012гг) — американский ученый, консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. [↑](#footnote-ref-14)
15. Деминг, Уильям Э́двардс (1900-1993гг)— американский учёный, статистик и консультант по менеджменту. Дораотал цикл Шухарта, который сейчас носит название цикл Шухарта-Деминга -PDCA.Создал теорию менеджмента, основанную на его же теории глубинных знаний. [↑](#footnote-ref-15)