

**Е.К. РУМЯНЦЕВ, А.В. ТЕН,
Б.И. ГЕРАСИМОВ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

(НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»)

ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

УДК 664.6
ББК У305.73-823.2
Р865

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
директор академии экономики и предпринимательства
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный университет
им. Г.Р. Державина»
В.И. Абдукаримов

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»
В.В. Быковский

Румянцев, Е.К.

Р865 Экономический анализ системы менеджмента качества предприятия пищевой промышленности (на примере ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»): монография / Е.К. Румянцев, А.В. Тен, Б.И. Герасимов; под ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 100 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-0876-3.

Исследованы проблемы практического подхода к экономическому анализу системы менеджмента качества предприятия пищевой промышленности (на примере ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»), роль и ответственность руководства, вопросы управления ресурсами, реализации продукции, контроля качества и безопасности пищевой продукции.

Предназначена для научных работников и специалистов, занимающихся проблемами управления качеством продукции, товаров, процессов и услуг, а также может быть использована студентами экономических специальностей вузов.

УДК 664.6
ББК У305.73-823.2

ISBN 978-5-8265-0876-3 © ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет» (ТГТУ), 2009
Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»

Е.К. РУМЯНЦЕВ, А.В. ТЕН, Б.И. ГЕРАСИМОВ

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

(НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»)

*Рекомендовано секцией по экономическим наукам
Научно-технического совета ТГТУ в качестве монографии*

Под научной редакцией доктора экономических наук,
профессора Б.И. Герасимова



Тамбов
Издательство ТГТУ
2009

Научное издание

РУМЯНЦЕВ Евгений Константинович,
ТЕН Александр Валерьевич,
ГЕРАСИМОВ Борис Иванович

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

(НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»)

Монография

Редактор Т.М. Г л и н к и н а
Инженер по компьютерному макетированию М.А. Филатова

Подписано в печать 9.12.2009.
Формат 60 × 84/16. 5,81 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 594.

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

В рыночных условиях, определяемых конкурентными отношениями, наращивать объемы производства и обеспечивать устойчивый экономический рост предприятиям возможно лишь за счет более полного удовлетворения спроса потребителей высококачественной продукцией. В отечественной промышленности задачи повышения качества продукции являются особо актуальными, так как негативные последствия экономических реформ в значительной степени ослабили позиции нашей продукции на внутреннем и зарубежном рынках.

Кроме того, современный уровень рыночных отношений требует от производителя продукции и поставщика услуг не только обеспечения соответствия качества требованиям, установленным для его продукции и услуги, но и гарантии стабильности, а также надежности в его договорных обязательствах перед покупателем. Насыщенность предложений заставляет производителей завоевывать доверие своих потребителей, а также стремиться предвосхитить их требования и ожидания.

В последние годы сложилась практика, при которой основным критерием надежности поставщика продукции или услуг является наличие у него сертификата соответствия системы менеджмента качества (СМК) требованиям международных стандартов ИСО (Международной Организации по Стандартизации) серии 9000. Данный сертификат подтверждает наличие на предприятии контролируемых условий для выпуска продукции такого качества, при котором достигается удовлетворенность потребителя.

Сертификат соответствия международным стандартам серии ИСО 9000 является сегодня в бизнес-среде лучшей визитной карточкой любого предприятия. Данный документ рассматривается как гарант стабильности организации и соответствующего качества продукции или услуг, которые она предлагает. Это не только автоматически повышает статус любого предприятия, но и значительно облегчает выход на международные рынки сбыта.

Требования стандарта ISO 9001* универсальны и систему менеджмента качества в соответствии с этими требованиями можно внедрить в любой компании, независимо от сферы ее деятельности, количества персонала, структуры управления, количества филиалов или подразделений, их месторасположения. Поэтому существенных отличий в плане подхода к процессу внедрения СМК на предприятиях, по крайней мере, одной и той же отрасли нет. Но при практической разработке и внедрении СМК на предприятиях, конечно, будет учитываться отраслевая специфика производства или услуг, и внимание будет обращено на самые проблемные места в управлении качеством.

В настоящем исследовании проведен анализ основных элементов СМК предприятия пищевой промышленности – ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» в соответствии с пунктами требований стандарта ИСО 9001. Определены конкретные действия, которые необходимо предпринимать при производстве кондитерской продукции в соответствии с разделами стандарта ИСО 9001. Цель проведения анализа – разъяснить принципы стандарта ИСО 9001 применительно к пищевой промышленности и содействовать ее успешному внедрению и функционированию, понять, насколько необходимо внедрение СМК на предприятиях пищевой промышленности.

Также хотелось бы отметить, что стандарт ИСО 9001 ориентирован на нужды и ожидания потребителей, и наиболее важным аспектом, с этой точки зрения, является безопасность пищевых продуктов. Стандарт ИСО 9001 и программа безопасности пищевых продуктов, включающая принципы НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point – Анализ рисков и критические контрольные точки), взаимно дополняют друг друга и с успехом могут быть объединены. Признанные в мировом масштабе принципы и этапы стандарта НАССР, направленные на соблюдение требований по гигиене и безопасности пищевых продуктов, также нашли свое применение в деятельности вышеуказанного предприятия, что описано в заключительной части работы.

Данное исследование предназначено для экономистов и специалистов в области управления качеством предприятий пищевой промышленности. Может быть использовано научными работниками, аспирантами и студентами, интересующимися вопросами проведения экономического анализа системы менеджмента качества промышленного предприятия.

* Требования п. 7.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000) «Управление производством и обслуживанием» в части действий предприятия после поставки продукции (обслуживание) не применяются, так как пищевая продукция, согласно нормативным документам, не подлежит обслуживанию.

1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»»

Полное наименование:

- на русском языке – Открытое акционерное общество «Кондитерская фирма «ТАКФ»;
- на английском языке – Joint Stock Company “ТАКФ”.

Руководитель: Александр Анатольевич Саликов.

Адрес: г. Тамбов, ул. Октябрьская, 22.

Телефоны: (4752) 72-97-25.

Факс: (4752) 47-64-19.

Электронный адрес (сайт в Интернете): takf @ tmb. ru

Тамбовская кондитерская фабрика основана в 1946 г. До этого в городе Тамбове существовала только маленькая кондитерская мастерская, а все производство размещалось в двухэтажном кирпичном здании. Оборудование было кустарное. В 1961 г. устанавливается линия по производству вафель и осваивается выпуск новой продукции. Фабрика продолжает наращивать объемы, увеличивать ассортимент.

В 1991 г. фабрика выходит из состава объединения пищевой промышленности и становится арендным предприятием, а в 1992 г. преобразуется в акционерное общество открытого типа «Кондитерская фирма «ТАКФ». С этого времени она, как вся страна, работает в рыночных условиях.

1994 г. – начало формирования собственной сети продаж в Тамбовской области. Теперь оптово-розничные предприятия фирмы есть в Уварово, Кирсанове, Моршанске, Котовске, Мичуринске, Первомайске, Жердевке, Рассказове, а также в Москве и Липецке.

Через год в состав акционеров ОАО «ТАКФ» входит Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь». Сотрудничество с лидером российской кондитерской отрасли позволило осуществить на предприятии ряд важных производственно-технических улучшений. Фирма «ТАКФ» вошла в единую сбытовую сеть группы «Красный Октябрь». В 1999 г. при финансовой поддержке ОАО «Красный Октябрь» начато строительство нового вафельного цеха.

2001–2002 гг. – Европейский банк реконструкции и развития осуществил инвестиции в проект по модернизации производства вафель и стал крупнейшим акционером компании. Благодаря этому новый вафельный цех был укомплектован современным оборудованием, и в 2002 г. запущена новая линия по производству вафель. На этой линии с помощью новейших технологий достигается особая нежность сбивной начинки для вафель. Благодаря этому не только увеличено качество продукта, но и расширен ассортимент выпускаемых изделий.

С вхождением головного предприятия «Красный Октябрь» в холдинг «Объединенные кондитеры» в 2003 г. для «ТАКФ» открылись новые перспективы, позволившие в большей мере реализовать преимущества производственной специализации и расширить рынки сбыта.

За годы становления и развития ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»» прошло путь от организации традиционных методов технического контроля до разработки и внедрения системы менеджмента качества, отвечающей требованиям международного стандарта ИСО 9001.

В семидесятые годы начата разработка нормативно-технической документации комплексной системы управления качеством продукции (КС УКП), которая завершилась в 1980 г.

На основании переработанных материалов по разработке и внедрению КС УКП Министерства пищевой промышленности СССР выдана руководящая нормативная документация от 1 октября 1987 г.

Внедрение КС УКП позволило предприятию выполнить поставленные задачи по обеспечению и повышению качества выпускаемой продукции.

С целью реализации постановления Правительства РФ от 02.02.98, указания Министерства пищевой промышленности РФ № 79у от 23.03.1998 и № М-211у от 03.02.2000 ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»» приступило к созданию системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–1996 и ее сертификации по модели Международных стандартов ИСО 9001:1996.

Разработка системы качества (СК) на заводе в соответствии с требованиями ИСО 9001–96 позволила обеспечить выпуск продукции, конкурентоспособной по отношению к аналогичной продукции других предприятий, тем самым пережить сложное для всей России время, и в период становления и развития рыночной экономики удержаться и даже получить дополнительные преимущества в сложной системе рыночных преобразований.

В 2003 г. ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» после вхождения предприятия в крупнейший холдинг приступило к созданию системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001.

Решение о переходе к СМК было принято руководством ООО «Объединенные кондитеры».

ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» ведет разработку, документирование, внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества, постоянно улучшая ее результативность в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 и руководства менеджмента качества.

Система менеджмента качества ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» распространяется на всю выпускаемую продукцию, а также охватывает все основные виды деятельности предприятия, все бизнес-процессы, в частности:

- производство кондитерских изделий;
- реализация кондитерских изделий;
- разработка новых видов продукции;
- проведение исследований, направленных на изучение спроса по каждому виду продукции, проведение на основе исследований более целенаправленной организации по формированию и стимулированию спроса с целью роста объема продаж и выхода на рынки других регионов России, а также расширения сбыта в страны ближнего зарубежья.

Менеджмент процессов на предприятии осуществляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001, «Политикой предприятия в области качества», «Руководством по качеству», а также стандартами предприятия.

Применение системы менеджмента качества обеспечивает управление организационной, коммерческой и технической деятельностью предприятия в области менеджмента качества и гарантирует выполнение требований заказчика в полном объеме.

Главной целью предприятия в области качества является постоянное повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения новых технологий и технологических процессов.

Качество является стратегическим показателем конкурентоспособности, залогом привлечения новых клиентов, улучшения экономического положения предприятия и всех его работников. Основными направлениями деятельности предприятия являются:

- удовлетворение запросов и ожиданий потребителей за счет изготовления продукции в точном соответствии с нормативной документацией и контрактами на поставку;
- обеспечение репутации у поставщика изготовлением качественной, надежной и конкурентоспособной продукции;
- стремление к уровню качества, позволяющему быть конкурентоспособными на внутреннем рынке;
- организация работ по управлению качеством, предусматривающая четко регламентированную ответственность за качество всего персонала, от директора до рабочего.

Принятая стратегия реализуется за счет:

- заинтересованности (мотивации) персонала в улучшении качества продукции;
- совершенствования технологических процессов, направленных на повышение качества выпускаемой продукции по требованию потребителей;
- снижения уровня претензий;
- снижения уровня брака продукции.

Система менеджмента качества функционирует в комплексе со всеми видами деятельности предприятия (организационной, технической, технологической, экономической, правовой, социальной) и охватывает деятельность персонала всех цехов и служб, обеспечивающих проектирование, материально-техническое снабжение (закупки), производство, контроль и испытания продукции, подготовку документации по качеству, маркировку, консервацию, упаковку, транспортировку, хранение и поставку.

Действующая система менеджмента качества распространяется на четыре аспекта качества:

- качество, обусловленное определением спроса на продукцию;
- качество, обусловленное проектированием продукции;
- качество, обусловленное соответствием проекту в процессе изготовления;
- качество, обусловленное поддержанием соответствия продукции на стадии эксплуатации.

В планах и программах СМК устанавливаются задания по следующим направлениям:

- разработка (модернизация) выпускаемой продукции;
- определение субподрядчиков, выпускающих наиболее качественное сырье и материалы;
- определение и приобретение необходимого измерительного, контрольного и технологического оборудования заданной производительности и оснастки, общих производственных ресурсов;
- внедрение более совершенных и стабильных технологических процессов;
- определение методов контроля и приемки и деятельности по проверке;
- повышение квалификации персонала, в том числе обучение методам контроля и приемки;
- актуализация процессов управления производством и методов управления качеством;
- подготовка и анализ данных о качестве.

2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»

В марте 2004 г. руководством ООО «Объединенные кондитеры» совместно с руководством ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» было принято решение о разработке, документировании и внедрении системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2001.

Для организации и координации работы подразделений фирмы по разработке, документировании и внедрении СМК была создана рабочая группа в следующем составе:

- технический директор – руководитель группы;
- специалист по оптимизации производства и ИСО – зам. руководителя группы;
- коммерческий директор;
- директор по качеству – начальник ОТК;
- директор по производству – начальник производственного отдела;
- главный технолог;
- главный экономист;
- нач. отдела маркетинга;
- главный механик;
- зам. коммерческого отдела по МТС;
- зам. коммерческого директора по продажам;
- нач. отдела по работе с персоналом.

Консультантом по разработке СМК по согласованию с Управляющей компанией было выбрано ЗАО «Региональный орган по сертификации и тестированию» (ЗАО «РОСТЕСТ», Москва).

План по разработке, внедрению и подготовке к сертификации СМК на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»» включал в себя следующие мероприятия:

- оценка действующей структуры системы качества на возможность управления процессами для определения уровня улучшений, которые потребуются для достижения соответствия стандарту ИСО 9001: 2000;

- знакомство с основополагающими документами СМК (5 базовых стандартов) с определением изменений, внесенных в ИСО 9001:2000, используя для этого таблицы соответствия, содержащие перекрестные ссылки на ИСО 9001:1994 применительно к ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»»;

- развертывание политики предприятия в области качества (Миссия, Кодекс поведения);

- формулирование целей в области качества (с измеряемыми показателями);

- актуализация существующей документации и данных (документы III уровня) в соответствии с требованиями СМК:

- организационная структура предприятия;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- производственные инструкции;
- операционные инструкции;
- инструкции по ТБ;

- построение процессной модели организации (4 блока процессов):

- выявление взаимосвязанных процессов, соответствующих конкретным функциям, установленным на основе организационной структуры предприятия:
- определение специальных процессов;
- ранжирование процессов (процессы внешних функций, процессы внутренних функций, бизнес-процессы);
- описание процессов (блок-схемы, определение владельцев процесса);
- создание системы внутренних стандартов предприятия (6 обязательных документированных процедур) с учетом неизменной пригодности 20 элементов структуры действующей СК (пересмотр существующих 25 СТП);
- разработка и внедрение системы мониторинга качества:
- создание системы записей по качеству (21 вид обязательных записей);
- разработка и внедрение системы внутренних проверок;
- разработка и внедрение процедур управления несоответствиями;
- разработка и внедрение системы анализа качества;
- разработка и внедрение корректирующих действий по выявленным несоответствиям;
- разработка и внедрение предупреждающих действий по выявленным потенциальным несоответствиям);
- разработка Руководства по качеству
- разработка и внедрение системы стимулирования достижений в области совершенствования качества.

2.1. План мероприятий по подготовке к сертификации СМК на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»

Наименование мероприятий	Срок исполнения, 2004 г.
I. ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СМК	
1. Издание приказа о начале разработки и развитии СМК.	март
2. Формирование рабочей группы и назначение представителя руководства по качеству.	март
3. Анализ существующей системы качества и методов управления организацией для определения степени соответствия ее требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001.	март
4. Обучение высшего руководства организации современным принципам менеджмента качества (МК) и требованиям стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г.	апрель
5. Разработка и утверждение плана мероприятий по созданию и внедрению СМК.	апрель
II. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА СМК	
1. Разработка политики предприятия в области качества (развертывание политики – Миссия, Кодекс поведения) и целей в области качества с измеряемыми показателями. Доведение политики и целей до всего персонала организации.	апрель
2. Обучение сотрудников организации (руководителей среднего звена и ответственных за разработку документации) основам МК и стандартам ИСО серии 9000 версии 2000г.	апрель
3. Определение структуры, состава и взаимодействие процессов (построение процессной модели организации).	апрель
4. Разработка документации СМК.	май
Актуализация существующей документации и данных:	май
– организационная структура предприятия;	июнь
– положения о подразделениях;	
– должностные инструкции;	
– производственные инструкции;	
– операционные инструкции;	
– инструкции по ТБ.	

Наименование мероприятий	Срок исполнения, 2004 г.
5. Разработка документированных процедур, регламентирующих ключевые процессы предприятия (6 обязательных процедур), учитывая неизменную пригодность 20 элементов структуры действующей СК (пересмотр существующих 25 СТП).	июль
6. Создание системы записей по качеству (21 вид обязательных записей).	июль
7. Разработка прочих документов, необходимых для результативной работы предприятия.	июль
III. ВНЕДРЕНИЕ СМК	
1. Подготовка внутренних аудитов.	август
2. Проведение внутренних проверок.	
3. Разработка и внедрение процедур управления несоответствиями.	
4. Разработка и внедрение корректирующих мероприятий по выявленным несоответствиям.	
5. Разработка и внедрение предупреждающих действий по выявленным потенциальным несоответствиям.	
Формирование Руководства по качеству	
IV. СЕРТИФИКАЦИЯ СМК	
Проведение сертификационного аудита.	сентябрь
Определение и выполнение корректирующих действий по результатам аудита.	сентябрь
Подготовка к сертификации	сентябрь

Основные требования к проведению работы по разработке СМК включали:

– к проведению исследований: базирование на современных зарубежных и отечественных концепциях, международных нормативных документах создания и документирования системы менеджмента качества предприятия, обеспечивающей стабильную работу предприятия, выпуск продукции со стабильными качественными характеристиками, соответствующими требованиям и ожиданиям потребителей;

– научный задел: результаты комплекса теоретических исследований и их практического внедрения в области создания на основе современных управленческих технологий и теории менеджмента качества систем управления предприятиями, соответствующих требованиям международных стандартов ISO серии 9000.

Содержание работы определялось требованиями Технического задания, которое предполагало решение следующих основных задач:

- проведение информационного обследования предприятия;
- анализ результатов обследования, планирование процесса разработки и внедрения системы менеджмента качества, эскизное проектирование СМК.

1. В ходе информационного обследования произведено:

- ознакомление со всеми аспектами деятельности предприятия в целом и отдельными подразделениями и службами в частности;
- анализ организационной и управленческой структуры предприятия;
- анализ корпоративных принципов деятельности предприятия, имеющихся целей предприятия в области качества;
- определены потребители и другие заинтересованные стороны.

2. В целях оценки возможности использования при создании СМК существующей документации предприятия проведено изучение и анализ фонда нормативных, технических и корпоративных документов. Перечень этих документов приведен в табл. 2.2.

2.2. Перечень нормативных, технических и корпоративных документов

Наименование документа	Обозначение документа
1. Анализ системы качества со стороны руководства	01-01-2002
2. Планирование качества. Порядок разработки планов и мероприятий по качеству	02-01-2002
3. Анализ контракта	03-01-2002
4. Порядок разработки и постановки на производство новой продукции	04-01-2002
5. Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения стандартов предприятия	05-01-2002
6. Требования к содержанию и оформлению стандартов предприятия системы качества	05-02-2002
7. Управление документацией и данными	05-03-2002
8. Закупки	06-01-2002
9. Идентификация и прослеживаемость продукции на предприятии	08-01-2002
10. Управление процессами	09-01-2002
11. Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения технологической документации	09-02-2002
12. Аттестация технологических процессов	09-03-2002
13. Управление производственным оборудованием. Монтаж, технологическое обслуживание и ремонт	09-04-2002
14. Контроль и испытания продукции	10-01-2002
15. Входной контроль сырья и материалов	10-02-2002
16. Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием	11-01-2002
17. Управление несоответствующей продукцией	13-01-2002
18. Положение о Координационном совете	14-01-2002
19. Корректирующие и предупреждающие действия	14-03-2002
20. Погрузочно-разгрузочные работы, транспортировка, хранение, упаковка и поставка продукции	15-01-2002
21. Управление регистрацией данных о качестве	16-01-2002
22. Порядок проведения внутренних проверок качества	17-01-2002
23. Подготовка кадров	18-01-2002
24. Реализация товаров в фирменной торговой сети ОАО «ТАКФ»	19-01-2002
25. Статистические методы	20-01-2002
26. Положения об отделах	
27. Должностные инструкции	

3. Определены основные и вспомогательные процессы деятельности предприятия, последовательности и взаимодействия этих процессов. К таким процессам относятся:

- планирование деятельности;
 - разработка новых видов продукции;
 - закупка сырья, материалов и пр.;
 - анализ, подготовка и реализация договоров (контрактов) с заказчиками, потребителями;
 - производство продукции;
 - управление несоответствующей продукцией и деятельностью;
 - управление документацией, данными;
 - обеспечение ответственности и лидерства руководства предприятия по управлению системой менеджмента качества;
 - управление ресурсами (человеческими, инфраструктурой, производственной средой);
 - обеспечение постоянного процесса мониторинга, анализа и улучшения всех бизнес-процессов;
- Также определены:

- состояние документирования и наличия элементов (процессов) системы менеджмента качества предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001;
- будущий облик СМК и возможные формы ее формализации и документирования;
- возможность использования имеющегося фонда нормативно-технической документации предприятия.

Перечень элементов (процессов), имеющихся на предприятии, документированных и реализуемых в полном или не полном соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001, а также перечень элементов (процессов), необходимых в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001, но отсутствующих на предприятии, приведен в табл. 2.3.

В результате выполнения исследовательской работы на тему «Разработка и документирование системы менеджмента качества ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» проведено информационное обследование предприятия, анализ результатов обследования, планирование процесса разработки и внедрения системы менеджмента качества, эскизное проектирование СМК. Разработаны:

- облик проектируемой системы менеджмента качества предприятия;
- предложения по иерархии, составу и форме документации системы менеджмента качества;

2.3. Перечень элементов (процессов), необходимых

№ п. ГОСТ Р ИСО 9001-2001	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
4.1	Общие требования	Определение и описание процессов деятельности предприятия. Описание системы менеджмента качества, принципов менеджмента качества, методов измерения, оценки и управления процессами, общее описание и принципы обеспечения ресурсами, описание организационной структуры предприятия и службы качества
4.2	Требования к документации. Общие положения. Руководство по качеству. Управление документацией. Управление записями	Описание иерархии, структуры и содержания документации системы менеджмента качества, процедур управления (разработки, утверждения, внесения изменений, размножения, изъятия, хранения) документацией и записями
4.2	Требования к документации. Общие положения. Руководство по качеству. Управление документацией. Управление записями (записи – документ, регистрирующий результаты любой деятельности предприятия, которую целесообразно документировать для дальнейшей оценки, систематизации, анализа)	При этом процедура управления документацией должна охватывать следующие основные направления: – управление нормативной и информационной документацией внешнего происхождения; – управление нормативной и технической документацией предприятия; – управление документооборотом (входящая и исходящая документация, организационно-распорядительная документация, ее учет, контроль исполнения и пр.).

по ГОСТ Р ИСО 9001–2001

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
<p>I уровень: раздел руководства по качеству (РК), схема (атлас) и описание процессов деятельности организации</p>	<p>Присутствуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организационная структура; • разрешительные документы (юридическое подтверждение) существования (Устав). <p>Отсутствуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> • процессы деятельности предприятия определены не достаточно; • описаны не все процессы. <p>Разработать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК; • блок-схему (атлас) и описание процессов функционирования предприятия
<p>I уровень: раздел РК II уровень: Стандарт предприятия «Управление документацией» (п. 4.2.3), Стандарт предприятия «Управление записями» (п. 4.2.4).</p>	<p>Присутствуют:</p> <p>СТП СК 05-01–2002 «Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения стандартов предприятия»;</p> <p>СТП СК 09-02–2002 «Порядок разработки, согласования; утверждения и обращения технологической документации»</p> <p>СТП СК 05-03–2002 «Управление документацией и данными»</p>
<p>III уровень: Инструкция по делопроизводству; Руководство (инструкция) по разработке Положений о функциональных подразделениях предприятия; Руководство (инструкция) по разработке должностных инструкций</p>	<p>СТП СК 05-02–2002 «Требования к содержанию, оформлению стандартов предприятия»;</p> <p>СТП СК 16-01–2002 «Управление регистрацией данных о качестве».</p> <p>Разработать:</p> <p>СТП «Система менеджмента качества. Управление документацией» с учетом СТП СК 05-01–2002 «Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения стандартов предприятия», СТП СК 09-02–2002 «Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения технологической документации» (можно сделать в СТП «Управление документацией» ссылку на него, а сам стандарт переработать с учетом взаимодействия с Управляющей компанией, новых версий ИСО, терминов и определений), СТП СК 05-03–2002 «Управление документацией и данными», СТП СК 05-02–2002 «Требования к содержанию, оформлению стандартов предприятия».</p> <p>СТП «Система менеджмента качества. Управление записями» с использованием СТП СК 16-01–2002 «Управление регистрацией данных о качестве» (в том числе и имеющуюся таблицу с перечнем записей)</p>

№ п. ГОСТ Р ИСО 9001-	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
5.1	Обязательства руководства	Описываются принципы, методы, средства и меры по обеспечению лидерства и обязательств руководства по активному участию при разработке, внедрении, поддержании в рабочем состоянии и постоянном улучшении системы менеджмента качества организации, реализации политики в области качества
5.2	Ориентация на потребителя	Определяются потребности и ожидания потребителей и конечных пользователей, связанных с продукцией организации. Определяются потребности и ожидания своих работников для признания удовлетворенности работой. Формулируются задачи, методы и средства по удовлетворению потребностей и ожиданий потребителей, пользователей и своих работников
5.3.	Политика в области качества	Определяет цели, задачи и обязательства организации в области качества, учитывающие уровень и вид будущих улучшений, ожидаемую и желаемую степень удовлетворенности потребителей, соответствие системы качества требованиям ИСО и динамику ее улучшения
5.4 5.4.1	Планирование. Цели в области качества	Детализирует и развивает политику в области качества, конкретизируя цели организации в области качества. Эти цели определяются по времени, по каждой функции и каждому уровню, должны иметь измеряемый характер
5.4.2	Планирование создания и развития системы менеджмента качества	Определяет перечень исходных данных для результативного и эффективного планирования; вид и содержание документов (планов, мероприятий), обеспечивающих достижение целей в области качества, выполнение требований стандарта ИСО 9001-2000, обеспечение целостности системы при внедрении изменений
5.5 5.5.1	Ответственность, полномочия и обмен информацией Ответственность и полномочия	Определяет обязанности, ответственность, права и полномочия должностных лиц Предприятия, ответственных за поддержание в рабочем состоянии результативной и эффективной системы менеджмента качества

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
I уровень: раздел РК	Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать: • соответствующий раздел РК
I уровень: раздел РК. IV уровень: анализ опросов потребителей и маркетинговых исследований, рекламаций.	Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать: • соответствующий раздел РК
I уровень: раздел РК; Политика в области качества	Доработать: • Политику в области качества применительно к выпускаемой продукции с учетом требований ГОСТ Р ИСО 9001
I уровень: раздел РК. IV уровень: документы по планированию	Отсутствует. Разработать: • соответствующий раздел РК, содержание документов по планированию привести в соответствие с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001
I уровень: раздел РК. IV уровень: планы качества, планы мероприятий и пр.	Разработать: • соответствующие планы развития системы менеджмента качества (использовать данный отчет)
I уровень: раздел РК. II уровень: матрица ответственности. III уровень: положения о подразделениях и должностные инструкции	Разработать: • соответствующий раздел РК; • матрицу ответственности

№ п. ГОСТ Р ИСО 9001-	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
5.5.2	Представитель руководства	Определяет права, ответственность и полномочия представителя руководства, включающие обеспечение рабочего состояния системы качества, представление отчетов руководству о функционировании системы качества и необходимости улучшений, обеспечение осознания требований потребителей в организации
5.5.3	Внутренний обмен информацией	Определяет методы и средства информирования всех работников организации по вопросам политики в области качества, требований, целей и их достижения, эффективности системы менеджмента качества. Описывает механизм движения информации сверху вниз и снизу вверх (пожелания, предложения, ожидания своих работников)
5.6	Анализ со стороны руководства	Определяет механизм и процедуру анализа системы менеджмента качества со стороны высшего руководства, вид и содержание входных и выходных данных анализа, порядок поддержания записей (данных) об анализе в рабочем состоянии
6.1	Обеспечение ресурсами (общие положения)	Определяет ресурсы, необходимые для реализации политики и целей организации. Определяет принципы и механизм использования ресурсов при менеджменте качества для поддержания в рабочем состоянии и повышения эффективности системы качества, повышения удовлетворенности потребителей
6.2 6.2.1	Человеческие ресурсы Общие положения	Определяет общие принципы управления и использования людских ресурсов в организации, направленные на вовлечение работников в процесс управления и обеспечения качества продукции и их поддержку

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
I уровень: раздел РК. III уровень: Положение о представителе руководства по качеству	Присутствует: приказ о назначении представителя руководства. Разработать <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК; • Разработать «Положение о представителе руководства по качеству» (или дополнить должностную инструкцию)
I уровень: раздел РК	Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК
I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства»	Присутствует: СТП СК 01-01–2002 «Анализ системы качества со стороны руководства». Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК Доработать: <ul style="list-style-type: none"> • СТП СК 01-01–2002 «Анализ системы качества со стороны руководства» (Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства»)
I уровень: раздел РК	Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК
I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Управление человеческими ресурсами»	Присутствует: СТП СК 18-01–2002 «Подготовка кадров». Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК; • стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Управление человеческими ресурсами» в соответствии с п. 6.2. ГОСТ Р ИСО 9001, используя СТП СК 18-01–2002 «Подготовка кадров»

№ п. ГОСТ Р ИСО 9001	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
6.2. 2	Компетентность, осведомленность и подготовка	<p>Определяет перечень квалификационных требований к персоналу.</p> <p>Определяет процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценки необходимости и подбора работников на ответственные должности, их последующей подготовки и обучения в соответствии с потребностями и целями организации; • оценки соответствия персонала корпоративным требованиям по компетентности, осведомленности; • вовлечения работников в процесс управления и обеспечения качества продукции, функционирования предприятия в целом; • ведения и управления записями (данными) об образовании, подготовке, навыках и опыте работников
6.3	Инфраструктура	<p>Определяет инфраструктуру (здания, рабочее пространство, средства труда и оборудование, вспомогательные службы, информационные и телекоммуникационные технологии и транспорт), необходимую для производства продукции, учитывающую потребности и ожидания заинтересованных сторон.</p> <p>Устанавливает процедуру поддержания инфраструктуры в рабочем состоянии (функциональной пригодности, эксплуатационных характеристик, методов технического обслуживания и ремонта), исключение отрицательного влияния на окружающую среду</p>
6.4	Производственная среда	<p>Обеспечивает позитивное влияние производственной среды на мотивацию, удовлетворенность и работу персонала.</p> <p>Процедуры менеджмента производственной среды включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • правила технической безопасности и применения средств защиты; • требования по эргономике; • взаимодействие в социальной сфере и удобства для работников; • выполнение требований к отоплению, влажности, освещению, вентиляции, санитарным условиям, чистоте, шуму, вибрациям, загрязнению и т.п.

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
<p>I уровень: раздел РК</p> <p>II уровень: СТП «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Инфраструктура»</p>	<p>Присутствуют: Положения об отделах; СТП СК 09-04–2000 «Управление производственным оборудованием. Монтаж, техническое обслуживание и ремонт»</p> <p>Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Инфраструктура» с учетом СТП СК 09-04–2000 «Управление производственным оборудованием. Монтаж, техническое обслуживание и ремонт» (незначительные корректировки данного стандарта и на него обязательно сделать ссылку в СТП «Инфраструктура и производственная среда»). Возможно объединение п.п. 6.3, 6.4 в СТП «Инфраструктура и производственная среда»</p>
<p>I уровень: раздел РК.</p> <p>II уровень: «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Производственная среда»</p>	<p>Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК; • «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Производственная среда». </p>
<p>I уровень: раздел РК</p>	<p>Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК </p>

№ п. ГОСТ Р ИСО 9001-	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
7.1	Планирование процессов жизненного цикла продукции	Определяется процедура планирования процессов производства продукции, форма и содержание документов, содержащих результаты планирования, деятельности по подтверждению, утверждению, мониторингу и испытаниям

7.2	Процессы, связанные с потребителем	<p>Определяет процедуру действий организации до ее выступления с обязательством об обеспечении поставки продукции потребителям (до заключения контракта, договора, заказа). При этом обеспечиваются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • адекватное понимание потребностей и ожиданий своих заинтересованных сторон и перевод их в требования организации; • анализ требований на продукцию и возможностей организации выполнить требования контракта, заказа, договора; • механизм внесения изменений в требования; • результативная связь с потребителем
7.2.1	Определение требований,	
7.2.2	относящихся к продукции.	
7.2.3	Анализ требований, относящихся к продукции. Связь с потребителями	
7.3	Проектирование и разработка	<p>Определяет процедуру проектирования и разработки продукции, включающую:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение этапов проектирования и разработки, ответственных за процесс в целом и за каждый этап в частности; • планирование проектирования и разработки; • определение входных данных процесса в целом, каждого этапа в частности; • представление выходных данных процесса в целом, каждого этапа в частности; • анализ проекта и разработки; • утверждение проекта и разработки; • управление изменениями проекта и разработки; • порядок разработки технической и технологической документации
7.3.1	Планирование, проектирование и разработка	
7.3.2	Входные данные для проектирования и разработки	
7.3.3	Выходные данные для проектирования и разработки	
7.3.4	Анализ проекта и разработки	
7.3.5	Верификация проекта и разработки	
7.3.6	Валидация проекта и разработки	
7.3.7	Управление изменениями проекта и разработки	

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Процессы, связанные с потребителем»	Присутствует: СТП СК 03-01–2002 «Анализ контракта». Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК; • Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Процессы, связанные с потребителем» в соответствии с п. 7.2 ГОСТ Р ИСО 9001 с учетом СТП СК 03-01–2002 «Анализ контракта» (обязательно обозначить связь с управляющей компанией, также дополнить маркетинговой деятельностью, можно сослаться на СТП «Управление ассортиментом»)
I уровень: раздел РК. II уровень: СТП СК 04-01–2004 «Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом»	Присутствуют: СТП СК 04-01–2002 «Порядок разработки и постановки на производство новой продукции»; СТП СК 04-01–2004 «Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом». Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК.
I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Закупки»	Присутствует: СТП СК 06-01–2002 «Закупки». Разработать: <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК. Доработать: <ul style="list-style-type: none"> • Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Закупки» в соответствии с п. 7.4. ГОСТ Р ИСО 9001 (термины, ссылки, может быть номер стандарта?)

№ п. ГОСТ Р ИСО 9001	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
7.4	Закупки	Обеспечивает соответствие закупленной продукции установленным требованиям.
7.4.1	Процесс закупок	Определяет процедуру управления закупленной продукцией, включающей:
7.4.2	Информация по закупкам	<ul style="list-style-type: none"> • определение потребностей и спецификаций на закупаемую продукцию; • оценка стоимости закупаемой продукции; • оценка и выбор поставщиков; • механизм документирования закупок; • проверку (входной контроль) закупленной продукции; • идентификацию и прослеживаемость;
7.4.3	Верификация закупленной продукции	

		<ul style="list-style-type: none"> • хранение и передачу в производство
7.5 7.5. 1	Производство обслуживание Управление производством обслуживанием	и и
		<p>Определяет основные и вспомогательные процессы обеспечения производства и обслуживания продукции. Управляемые условия при этом могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информацию, описывающую характеристики продукции; • технологическую документацию и рабочие инструкции; • наличие и применение средств и деятельность по мониторингу и измерениям; • описание деятельности по выпуску, поставке и после поставки продукции
7.5. 3	Идентификация прослеживаемость	и
		<p>Устанавливает виды и методы идентификации закупленной продукции, технической и сопроводительной документации, продукции на всех этапах ее разработки, производства и поставки</p>

<p>Предлагаемая документальная реализация</p>	<p>Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать</p>
<p>I уровень: раздел РК. II уровень: СТП СК 09-01–2002 «Управление процессами»; СТП СК 09-03–2002 «Аттестация технологических процессов»</p>	<p>Присутствует: СТП СК 09-01–2002 «Управление процессами»; СТП СК 09-03–2002 «Аттестация технологических процессов». Разработать: • соответствующий раздел РК. Доработать: незначительная переработка СТП СК 09-01–2002 «Управление процессами» (адаптировать под современные требования, связь с «Объединенными кондитерами», чуть больше расписать про специальные процессы (сделать ссылки на другие документы – аттестация технологических процессов, постановка на производство); СТП СК 09-03–2002 «Аттестация технологических процессов»</p>
<p>I уровень: раздел РК. II уровень: «Система менеджмента качества. Идентификация и прослеживаемость»</p>	<p>Присутствует: СТП СК 08-01–2002 «Идентификация и прослеживаемость продукции на предприятии». Разработать: • соответствующий раздел РК. Доработать: • СТП СК 08-01–2002 «Идентификация и прослеживаемость продукции на предприятии» («Система менеджмента качества. Идентификация и прослеживаемость»)</p>
<p>I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции»</p>	<p>Присутствует: СТП СК 15-01–2002 «Погрузочно-разгрузочные работы, транспортирование, хранение, упаковка и поставка продукции». Разработать: • соответствующий раздел РК. Доработать: СТП СК 15-01–2002 «Погрузочно-разгрузочные работы, транспортирование, хранение, упаковка и поставка продукции» (термины, устаревшие стандарты, в частности ГОСТ Р 51074–97 (Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции») отменен с 01.07.03</p>

<p>№ п. ГОСТ в ИСО 9001</p>	<p>Наименование элемента (бизнес-процесса)</p>	<p>Содержание элемента (бизнес-процесса)</p>
---------------------------------	--	--

7.5. 5	Сохранение соответствия продукции	Устанавливает процедуру, предотвращающую повреждение продукции при погрузочно-разгрузочных работах, упаковке, хранении, консервации, транспортировке и поставке
7.6	Управление устройствами для мониторинга и измерений	Определяет перечень контрольных и измерительных приборов, необходимых для обеспечения свидетельства соответствия продукции установленным требованиям. Устанавливает процедуру идентификации, поверки, калибровки и аттестации приборов
8.1	Общие положения	Определяет принципы контроля, измерения, анализа и улучшения, направленные на: <ul style="list-style-type: none"> • подтверждение соответствия продукции требованиям потребителя и действующим нормативным документам; • обеспечение соответствия системы менеджмента качества и постоянного улучшения ее эффективности
8.2 8.2. 1	Мониторинг и измерение Удовлетворенность потребителей	Определяет источники информации по удовлетворенности потребителей, процедуру сбора, анализа и использования такой информации для улучшения деятельности организации
8.2. 2	Внутренние аудиты (проверки)	Определяет процедуру проведения внутренних аудитов (проверок) с целью установления, что система менеджмента качества соответствует требованиям стандарта ИСО 9001:2000, эффективно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии. Определяет требования к внутренним аудиторам

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции»	Присутствует: СТП СК 15-01–2002 «Погрузочно-разгрузочные работы, транспортирование, хранение, упаковка и поставка продукции». Разработать: • соответствующий раздел РК. Доработать: СТП СК 15-01–2002 «Погрузочно-разгрузочные работы, транспортирование, хранение, упаковка и поставка продукции» (термины, устаревшие стандарты, в частности ГОСТ Р 51074–97 отменен с 01.07.03, Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции»)
I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием»	Присутствует: СТП СК 11-01–2002 «Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием». Разработать: • соответствующий раздел РК. Доработать: Незначительная корректировка СТП СК 11-01–2002 «Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием» (тоже термины, стандарты)
I уровень: раздел РК	Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать: • соответствующий раздел РК
I уровень: раздел РК	Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать: • соответствующий раздел РК (описание процесса по этому разделу будет также приведено в «Система менеджмента качества. Процессы, связанные с потребителем»)
I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Внутренние аудиты (проверки)»	Присутствует: СТП СК 17-01–2002 «Порядок проведения внутренних проверок качества». Разработать: • соответствующий раздел РК; • Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Внутренние аудиты (проверки)» в соответствии с п. 8.2.2. ГОСТ Р ИСО 9001 с учетом СТП СК 17-01–2002 «Порядок проведения внутренних проверок качества»

№ п. ГОСТ Р ИСО 9001	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
8.2.3	Мониторинг и измерение процессов	Определяет методы мониторинга и измерения характеристик процессов (где это уместно). Эти методы оценивают способность процессов достигать

		запланированных результатов
8.2.4	Мониторинг и измерение продукции	<p>Определяет процедуру контроля и измерений характеристик продукции на соответствующих стадиях производства с целью проверки выполнения установленных требований.</p> <p>Устанавливает статус контроля и измерений, определяет вид, содержание и порядок ведения записей о результатах контроля и измерений</p>
8.3	Управление несоответствующей продукцией	<p>Устанавливает процедуру управления, гарантирующую, что непреднамеренно не используется продукция, не соответствующая установленным требованиям.</p> <p>Такое управление включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • идентификацию (выявление), отделение и документирование несоответствующей продукции; • анализ и принятие решения в отношении несоответствующей продукции (переделка, доработка по разрешению на отклонение, отбраковка и утилизация); • разработку мероприятий по предупреждению появления несоответствующей продукции; • учет, идентификация, анализ, выявление причин несоответствий, выявленных потребителями в процессе потребления
8.4.	Анализ данных	Устанавливает процедуру сбора и анализа данных мониторинга и измерений характеристик системы менеджмента качества, процессов и продукции, выработки управляющих решений по улучшению деятельности организации
8.5.1	Улучшение Постоянное улучшение (общие положения)	Определяет принципы, стратегию и тактику постоянного улучшения эффективности системы менеджмента качества

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
I уровень: раздел РК	Отсутствует описание процесса (элемента). Разработать: соответствующий раздел РК
I уровень: раздел РК. II уровень: СТП СК 10-01–2002 «Контроль и испытания продукции», СТП СК 10-02–2002 «Входной контроль сырья и материалов»	Присутствуют: СТП СК 10-01–2002 «Контроль и испытания продукции», СТП СК 10-02–2002 «Входной контроль сырья и материалов». Разработать: • соответствующий раздел РК. Доработать: • СТП СК 10-01–2002 «Контроль и испытания продукции»; • СТП СК 10-02–2002 «Входной контроль сырья и материалов» (термины, стандарты)
I уровень: раздел РК II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Управление несоответствующей продукцией»	Присутствуют: СТП СК 13-01–2002 «Управление несоответствующей продукцией», СТП СК 19-01–2002 «Реализация товаров в фирменной торговой сети ОАО «ТАКФ». Разработать: • соответствующий раздел РК; • Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Управление несоответствующей продукцией» с учетом СТП СК 13-01–2002 «Управление несоответствующей продукцией», СТП СК 19-01–2002 «Реализация товаров в фирменной торговой сети ОАО «ТАКФ» (этот стандарт можно оставить почти в таком виде, как есть, только скорректировать область применения, термины, стандарты и обязательно сделать ссылку на него в СТП «Управление несоответствующей продукцией»)
I уровень раздел РК	Отсутствует. Разработать: • соответствующий раздел РК
I уровень: раздел РК	Отсутствует. Разработать: • соответствующий раздел РК

№ п. ГОСТ	Наименование элемента (бизнес-процесса)	Содержание элемента (бизнес-процесса)
-----------	---	---------------------------------------

8.5.2	Корректирующие действия	<p>Определяет процедуру, содержащую:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ несоответствий (источников информации); • установление причин несоответствий; • оценивание необходимости действий, определение и осуществление необходимых действий; • регистрацию результатов корректирующих действий; • анализ результативности и эффективности корректирующих действий
8.5.3	Предупреждающие действия	<p>Определяет процедуру, содержащую:</p> <ul style="list-style-type: none"> • установление потенциальных несоответствий и их причин; • оценивание необходимости действий, определение и осуществление необходимых действий; • регистрацию результатов предупреждающих действий; • анализ результативности и эффективности предупреждающих действий

- перечень документов системы менеджмента качества, подлежащих разработке.

Полученные результаты позволили приступить к следующему этапу работы, предполагающему в соответствии с Техническим заданием разработку и внедрение документации системы менеджмента качества. Создание этих документов осуществлялось на основе соответствующих методических рекомендаций.

Методические рекомендации разрабатывались (при необходимости) для каждого описываемого бизнес-процесса. Они содержали:

- рекомендуемую форму представления исходных данных;

Продолжение табл. 2.3

Предлагаемая документальная реализация	Результаты обследования, документация предприятия, которую можно использовать, что сделать
<p>I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия»</p>	<p>Присутствует: СТП СК 14-02–2002 «Корректирующие и предупреждающие действия».</p> <p>Разработать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК; • Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия»
<p>I уровень: раздел РК. II уровень: Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия»</p>	<p>Разработать;</p> <ul style="list-style-type: none"> • соответствующий раздел РК; • Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия» в соответствии с п. 8.5.3. ГОСТ Р ИСО 9001

- рекомендации по приведению алгоритма реализации процесса в соответствие с требованиями ИСО 9001;

- рекомендации по форме, структуре и содержанию документа, содержащего формализованное описание процесса.

Итогом проделанной работы стало получение сертификата системы менеджмента качества ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001.

4. Разработан перечень документов системы менеджмента качества, подлежащих разработке, определены сроки. Эти данные приведены в табл. 2.4.

2.4. Перечень документов системы менеджмента качества, подлежащих разработке

№ п./п	Наименование документа СМК	Содержание документа СМК	Сроки разработки, г.
1	Руководство по качеству	<p>Описывает политику предприятия в области качества и ответственность руководства, а также основные принципы организации и функционирования элементов системы менеджмента качества, реализуемых при обеспечении качества на всех стадиях жизненного цикла. Руководство по качеству содержит либо полное описание элементов системы качества, либо краткую характеристику элемента со ссылкой на документированную процедуру в виде стандарта предприятия (или другого документа).</p> <p>СОДЕРЖАНИЕ (проект):</p> <p>Раздел 0. ВВЕДЕНИЕ</p> <p>0.1. Сведения о предприятии</p> <p>0.2. Назначение Руководства по качеству.</p> <p>0.3. Формирование и распределение Руководства по качеству.</p> <p>0.4. Внесение изменений и дополнений.</p> <p>Раздел 1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОДУКЦИИ.</p> <p>Раздел 2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ</p> <p>Раздел 3. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ, ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ</p> <p>Раздел 4. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА</p> <p>4.1. Общие требования (общие положения)</p> <p>4.2. Требования к документации</p> <p>Раздел 5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА</p> <p>5.1. Обязательства руководства</p> <p>5.2. Ориентация на потребителя</p> <p>5.3. Политика в области качества</p> <p>5.4. Планирование</p>	Октябрь, 2004
		<p>5.4.1. Цели в области качества</p> <p>5.4.2. Планирование системы менеджмента качества</p> <p>5.5. Ответственность, полномочия и информирование</p> <p>5.5.1. Ответственность и полномочия</p> <p>5.5.2. Представитель руководства</p> <p>5.5.3. Внутреннее информирование</p> <p>5.6. Анализ со стороны руководства</p> <p>Раздел 6. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ</p> <p>6.1. Обеспечение ресурсами (общие положения)</p> <p>6.2. Человеческие ресурсы</p> <p>6.2.1. Общие положения</p> <p>6.2.2. Компетентность, осведомленность и подготовка</p> <p>6.3. Инфраструктура</p> <p>6.4. Производственная среда</p> <p>Раздел 7. ПРОЦЕССЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ</p> <p>7.1. Менеджмент процессов. Общие положения</p> <p>7.2. Планирование процессов жизненного цикла продукции</p> <p>7.3. Процессы, связанные с потребителем</p> <p>7.4. Проектирование и разработка</p> <p>7.5. Закупки</p> <p>7.6. Производство</p> <p>7.7. Управление устройствами для мониторинга и измерений</p> <p>8. ИЗМЕРЕНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ</p>	

		8.1. Общие положения 8.2. Мониторинг и измерение 8.2.1. Удовлетворенность потребителей 8.2.2. Внутренние аудиты (проверки) 8.2.3. Мониторинг и измерение процессов 8.2.4. Мониторинг и измерение продукции 8.3. Управление несоответствующей продукцией 8.4. Анализ данных 8.5. Улучшение 8.5.1. Общие положения 8.5.2. Корректирующие действия 8.5.3. Предупреждающие действия	
№ п./п	Наименование документа СМК	Содержание документа СМК	Сроки разработки, г.
2	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. <i>Управление документацией</i> »	Устанавливает процедуру управления документацией (перечень документов, подлежащих управлению; способ идентификации, оформления и комплектования документов; порядок разработки, утверждения и выпуска документов; порядок внесения изменений в документы, размножения, хранения, изъятия и уничтожения). При этом процедура управления документацией должна охватывать следующие основные направления: - управление нормативной и информационной документацией внешнего происхождения; - управление нормативной и технической документацией предприятия; управление документооборотом (входящая и исходящая документация, организационно-распорядительная документация, ее учет, контроль исполнения и пр.)	Июнь, 2004
3	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. <i>Управление записями</i> »	Устанавливает процедуру идентификации, сбора, индексирования, доступа, составления картотеки, хранения, ведения и изъятия зарегистрированных записей	Июнь, 2004
4	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. <i>Внутренние аудиты (проверки)</i> »	Определяет процедуру проведения внутренних аудитов (проверок) с целью установления, что система менеджмента качества соответствует требованиям стандарта ИСО 9001:2000, эффективно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии. Определяет требования к внутренним аудиторам	Июнь, 2004
5	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. <i>Управление несоответствующей продукцией</i> »	Устанавливает процедуру управления, гарантирующую, что непреднамеренно не используется продукция, не соответствующая установленным требованиям. Такое управление включает: • идентификацию (выявление), отделение и документирование несоответствующей продукции;	Июнь – июль, 2004
		• анализ и принятие решения в отношении несоответствующей продукции (переделка, доработка по разрешению на отклонение, отбраковка и утилизация); • разработку мероприятий по предупреждению появления несоответствующей продукции	
6	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. <i>Корректирующие действия</i> »	Определяет процедуру, содержащую: • анализ несоответствий (источников информации); • установление причин несоответствий; • оценивание необходимости действий, определение и осуществление необходимых действий; • регистрацию результатов корректирующих действий; • анализ результативности и эффективности корректирующих действий.	Июль – сентябрь, 2004
7	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. <i>Предупреждающие действия</i> »	Определяет процедуру, содержащую: • установление потенциальных несоответствий и их причин; • оценивание необходимости действий, определение и осуществление необходимых действий; • регистрацию результатов предупреждающих действий; • анализ результативности и эффективности предупреждающих действий.	Июль – сентябрь, 2004
8	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со	Определяет механизм и процедуру анализа системы менеджмента качества со стороны высшего руководства предприятия, вид и содержание входных и выходных данных анализа, порядок поддержания записей (данных) об анализе в рабочем состоянии.	Июль – сентябрь, 2004

	стороны руководства»	Должен быть определен перечень данных, предоставляемых в управляющую компанию для проведения анализа.	
9	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсами. Управление человеческими ресурсами»	<p>Определяет принципы управления, требования к персоналу, перечень квалификационных требований к персоналу, процедуры оценки персонала.</p> <p>Определяет процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценки необходимости и подбора работников на ответственные должности, их последующей подготовки и обучения в соответствии с потребностями и целями организации; • вовлечения работников в процесс управления и обеспечения качества продукции; • ведения и управления записями (данными) об образовании, подготовке, навыках, опыте работников; оценки соответствия персонала корпоративным требованиям по компетентности, осведомленности 	Август – сентябрь, 2004
10	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Разработка новых видов продукции»	<p>Определяет процедуру разработки продукции, включающую:</p> <ul style="list-style-type: none"> • планирование проектирования и разработки; • определение входных данных; • представление выходных данных; • анализ проекта и разработки; • утверждение проекта и разработки; • управление изменениями проекта и разработки 	Июль, 2004
11	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Закупки»	<p>Обеспечивает соответствие закупленной продукции установленным требованиям.</p> <p>Определяет процедуру управления закупленной продукцией, включающей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение потребностей и спецификаций на закупаемую продукцию; • оценку стоимости закупаемой продукции; • оценку и выбор поставщиков; • механизм документирования закупок; • проверку закупленной продукции, оценку выбранных поставщиков; • идентификацию и прослеживаемость; • хранение и передачу в производство 	Июль – сентябрь, 2004
12	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Идентификация и прослеживаемость»	Устанавливает виды и методы идентификации закупленной продукции, технической и сопроводительной документации, продукции на всех этапах ее разработки, производства и поставки	Июль, 2004
13	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции»	Устанавливает процедуру, предотвращающую повреждение продукции при погрузочно-разгрузочных работах, упаковке, хранении, консервации и поставке	Август – сентябрь, 2004
14	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Управление устройствами для мониторинга и измерений»	<p>Определяет перечень контрольных и измерительных приборов, необходимых для обеспечения свидетельства соответствия продукции установленным требованиям.</p> <p>Устанавливает процедуру идентификации, поверки, калибровки и аттестации приборов</p>	Август – сентябрь, 2004
15	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Мониторинг и измерение продукции»	<p>Определяет процедуру контроля и измерений характеристик продукции на соответствующих стадиях производства с целью проверки выполнения установленных требований.</p> <p>Устанавливает статус контроля и измерений, определяет вид, содержание и порядок ведения записей о результатах контроля и измерений</p>	Август – сентябрь, 2004
16	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Инфраструктура»	<p>Определяет инфраструктуру (здания, рабочее пространство, средства труда и оборудование, вспомогательные службы, информационные и телекоммуникационные технологии и транспорт), необходимую для производства продукции, учитывающую потребности и ожидания заинтересованных сторон.</p> <p>Устанавливает процедуру поддержания инфраструктуры в рабочем состоянии (функциональная пригодность, эксплуатационные характеристики, методы технического обслуживания и ремонта), исключение отрицательного влияния на окружающую среду</p>	Июнь – сентябрь, 2004
17	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Производственная среда»	<p>Обеспечивает позитивное влияние производственной среды на мотивацию, удовлетворенность и работу персонала.</p> <p>Процедуры менеджмента производственной средой включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • правила технической безопасности и применения средств защиты; • требования по эргономике; 	Июль – сентябрь, 2004

		<ul style="list-style-type: none"> • взаимодействие в социальной сфере и удобства для работников; • выполнение требований к отоплению, влажности, освещению, вентиляции, санитарным условиям, чистоте, шуму, вибрациям, загрязнению и т.п. 	
18	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителем»	<p>Определяет процедуру действий организации до ее выступления с обязательством об обеспечении поставки продукции потребителям (до заключения контракта, договора, заказа). При этом обеспечиваются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • адекватное понимание потребностей и ожиданий своих заинтересованных сторон и перевода их в требования организации; • анализ требований на продукцию и возможностей организации выполнить требования контракта, заказа, договора; 	Июль – сентябрь, 2004
18	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителем»	<ul style="list-style-type: none"> • механизм внесения изменений в требования; • результативная связь с потребителем 	Июль – сентябрь, 2004
19	Стандарт предприятия «Система менеджмента качества. Процессы жизненного цикла продукции. Управление производством»	<p>Определяет основные и вспомогательные процессы обеспечения производства продукции. Управляемые условия при этом могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информацию, описывающую характеристики продукции; • технологическую документацию и рабочие инструкции; • наличие и применение средств и деятельность по мониторингу и измерениям; • деятельность по выпуску, поставке и после поставки продукции. <p>Определяет процедуру утверждения процессов, недостатки которых становятся очевидными только в процессе потребления продукции</p>	Июль – сентябрь, 2004
20	Руководство по разработке должностных инструкций работников предприятия	Определяет форму и содержание должностных инструкций.	Разрабатывать при необходимости
21	Руководство по разработке Положений о функциональных (производственных) подразделениях предприятия	Определяет форму и содержание Положений о функциональных (производственных) подразделениях предприятия	
22	Матрица ответственности за состояние и функционирование системы качества	Определяет должностных лиц, несущих персональную ответственность за состояние и функционирование соответствующего элемента системы качества, а также определяет меру участия сотрудников предприятия в обеспечении качества продукции	Октябрь – ноябрь, 2004
23	Положение о представителе руководства	Определяет права, обязанности, ответственность и полномочия должностного лица предприятия, являющегося представителем руководства	Июнь – июль, 2004

3. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»

Политика в области качества ОАО «ТАКФ» направлена на достижение стратегических целей ООО «Объединенные кондитеры» и предприятия, обеспечивающих приверженность качеству, при динамической способности организации к самосовершенствованию.

ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» ведет целенаправленную продуманную политику постоянного улучшения качества благодаря инновациям в качество на основе тщательного изучения и прогнозирования будущих потребностей у имеющих и потенциальных клиентов.

Политика организации направлена на постоянное улучшение процессов при координации взаимосвязанных видов деятельности и при четком лидерстве высшего руководства.

Основные задачи в области качества:

- быстрое понимание сложившейся на рынке ситуации и распознавание изменений в потребностях потребителей;
- завоевание рынка и приобретение конкурентных преимуществ благодаря гибкой и быстрой реакции на изменения рынка;
- создание уверенности заинтересованных сторон в результативности и эффективности организации, подтвержденной финансовыми и социальными преимуществами;
- взаимосвязь с заказчиками и поставщиками с целью поддержания качества продукции на всех этапах ее жизненного цикла;
- разработка и постановка на производство новых конкурентно способных изделий с характеристиками качества, обеспечивающими удовлетворение запросов потребителей и рынка;
- выпуск продукции с полезными для здоровья добавками из экологически чистого сырья;
- обеспечение требований по безопасности выпускаемой продукции для здоровья людей и окружающей среды.

Принципы деятельности по реализации Политики:

- ориентация предприятия на потребителя, рыночную ситуацию и государственные интересы;
- отлаженность бизнес-процессов и внедрение прогрессивной технологии, определяющих главные качественные характеристики продукции;
- постоянное изучение запросов существующих и потенциальных клиентов;
- предотвращение, а не исправление, реагирование на каждый случай брака;
- стремление к постоянному улучшению стандарта работы;
- повышение компетенции работников посредством целенаправленной подготовки, образования и обучения;
- обеспечение благополучия всех работников, воспитание сознательного отношения к качеству, чувства партнерства, заинтересованного участия в вопросах процветания фирмы.

Роль и ответственность высшего руководства в вопросах качества:

- согласование Политики в области качества с общей стратегией предприятия, включение целей качества во все аспекты экономической, хозяйственной и административной деятельности;
- определение процессов, требующихся для результативности и эффективности в достижении целей и выполнении требований к качеству, соответствующих стратегии организации;
- обеспечение организационной структуры и максимальное использование всех ресурсов фирмы, включая интеллектуальные возможности сотрудников, для поддержки планов организации в вопросах качества;
- обеспечение условий непрерывного повышения ответственности коллектива за реализацию политики, целей и положений менеджмента качества;
- создание благоприятных условий для выпуска качественной продукции, предупреждение и устранение причин возникновения несоответствий вместо их исправления;
- использование данных о качестве, основанных на фактах, для стимулирования – процессного подхода, ориентации на потребителя и постоянного улучшения;
- создание среды, способствующей вовлечению работников в активный поиск возможностей улучшения показателей процессов, деятельности и характеристик продукции.

3.1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»

Система менеджмента качества предприятия разработана и документально оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001, нормативными и организационно-распорядительными документами ООО «Объединенные кондитеры». В работе дается общее описание Системы и особенности реализации ее на предприятии. СМК предприятия базируется на восьми принципах менеджмента качества:

1. *Ориентация на потребителя.*

Предприятие зависит от потребителя своей продукцией, поэтому должно понять его нынешние и будущие потребности, удовлетворить их и превзойти его ожидания.

2. *Лидерство руководства.*

Руководство обеспечивает координацию всех производственных и управленческих процессов в достижении целей предприятия в области качества.

3. *Вовлечение работников.*

Работники всех уровней составляют основу предприятия, полноценное использование их способностей – гарантия достижения целей в области качества.

4. *Процессный подход.*

Цели предприятия в области качества достигаются эффективнее, когда деятельностью управляют как процессом.

5. *Системный подход к менеджменту.*

Процессы, выстроенные в последовательности и системной взаимосвязи, содействуют результативности и эффективности деятельности предприятия в достижении поставленных целей.

6. *Постоянное улучшение.*

Постоянное улучшение деятельности предприятия рассматривается как его неизбежная цель.

7. *Принятие решений, основанных на фактах.*

Эффективные решения предполагают анализ, основанный на объективной информации.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.*

Качество продукции предприятия зависит от качества поставленного материального ресурса, поэтому предприятие стремится заинтересовать своих поставщиков в выгоды взаимодействия.

В СМК предприятия реализуются следующие *виды воздействия на качество* продукции:

- *планирование качества* – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества;
- *обеспечение качества* – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены;
- *управление качеством* – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;
- *улучшение качества* – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.

СМК предприятия разработана и реализуется как средство:

- обеспечивающее проведение намеченной Политики в области качества и стоящих перед предприятием задач;
- свидетельствующее о возможностях предприятия обеспечивать стабильное качество продукции и постоянно удовлетворять требования и ожидания потребителей.

СМК способствует удовлетворению запросов и ожиданий потребителей и защищает интересы предприятия и ООО «Объединенные кондитеры».

СМК предприятия ориентирована как на предупреждение возникновения проблем, так и на оперативное реагирование и устранение их после возникновения.

СМК предприятия функционирует как совокупность взаимосвязанных процессов управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессов жизненного цикла продукции.

Процессы, необходимые для функционирования СМК предприятия и оказывающие прямое или косвенное влияние на качество, определены, описаны, установлены их последовательность и взаимодействие.

Описание процессов СМК предприятия изложено в разделах РК и в соответствующих документах СМК (стандартах предприятия системы менеджмента качества, положениях, инструкциях, порядках, технологических инструкциях и других документах). Схема взаимодействия процессов СМК предприятия представлена в [прил. А](#).

Ответственность за управление процессами в подчиненных структурных подразделениях несут руководители подразделений в соответствии с предоставленными им полномочиями. Матрица распределения ответственности и полномочий по процессам СМК предприятия представлена в [прил. Б](#).

Управление процессами СМК осуществляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000) и включает в общем виде следующие шаги:

- планирование – установление обоснованных целей и задач, определение ресурсов, необходимых для их выполнения;
- организация работ по выполнению запланированных результатов;
- контроль выполнения процесса – непрерывный анализ и оценивание соответствия фактических значений измеряемых параметров установленным, а также периодическое оценивание результативности процесса;
- регулирование процесса – устранение возникающих в ходе процесса несоответствий посредством корректирующих и предупреждающих действий и улучшение процесса.

На предприятии определены критерии и методы осуществления процессов СМК и управления ими с целью обеспечения их результативности.

Критерии и методы осуществления технологических процессов установлены в технологических инструкциях по производству конкретных видов продукции. Критерии и методы осуществления процессов управления и обеспечивающих процессов установлены в стандартах предприятия, положениях, инструкциях и организационно-распорядительной документации.

Для поддержания процессов СМК предприятия руководство предприятия (при необходимости по согласованию с руководством ООО «Объединенные кондитеры») определяет и обеспечивает в необходимом объеме материальные, трудовые, технические, информационные ресурсы, позволяющие достигать запланированных результатов.

На предприятии осуществляется мониторинг, измерение и анализ процессов СМК с целью отслеживания их состояния и своевременного осуществления корректирующих и предупреждающих действий для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

Требования к документации. Документация СМК предприятия включает документы четырех уровней в соответствии с прилагаемой иерархией:



К документам первого уровня относятся Политика предприятия в области качества и Руководство по качеству, определяющее систему менеджмента качества предприятия и описывающее основные принципы организации и функционирования процессов, процедур, элементов системы менеджмента качества.

К документам второго уровня относятся документированные процедуры СМК предприятия, оформленные в виде стандартов предприятия СМК.

Перечень документов СМК первого и второго уровней приведен в [прил. В](#).

К документам третьего уровня относятся все документы, необходимые предприятию для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими – нормативная, техническая и организационно-распорядительная и прочая документация.

К документам четвертого уровня относится учетно-отчетная документация – журналы, акты, протоколы, отчеты и прочее.

Документация СМК предприятия разработана, утверждена, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии в соответствии с п. 4.2.3 и 4.2.4 Руководства по качеству.

Документация СМК, применяемая внутри предприятия, может быть представлена на любом носителе – бумажном или электронном.

На предприятии разработано и поддерживается в рабочем состоянии Руководство по качеству.

Руководство по качеству содержит:

- область применения СМК, включая подробности и обоснование исключений;
- документированные процедуры, разработанные для СМК, и/или ссылки на них;
- описание взаимодействия процессов СМК;
- матрицу распределения ответственности и полномочий по процессам СМК.

Порядок управления Руководством по качеству, а также требования к его построению, изложению и оформлению установлены в стандарте СТП СМК II 4.2.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление документацией».

Документы, применяемые в СМК предприятия, подлежат управлению согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000).

Перечень документов, требующих управления, а также порядок их разработки, согласования, утверждения, обновления, отмены, регистрации, идентификации, распределения, хранения, изъятия установлены в стандарте СТП СМК II 4.2.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление документацией».

На предприятии выявлены все виды деятельности, результаты которых необходимо регистрировать в виде записей, поддерживаемых в рабочем состоянии, для предоставления свидетельств соответствия установленным требованиям и результативности функционирования СМК.

Перечень записей, подлежащих управлению; требования к их идентификации, хранению, защите, восстановлению, изъятию, а также сроки их сохранения установлены в стандарте СТП СМК II 4.2.4 – 01 – 2004 «Система менеджмента качества. Управление записями».

Записи на предприятии ведутся как на бумажном носителе, так и в электронном виде в соответствующих компьютерных программах.

Ответственность руководства. Руководство обеспечивает единство цели и направления деятельности предприятия.

Руководство создает и поддерживает внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач предприятия и ООО «Объединенные кондитеры».

Руководство предприятия заявляет, что средством достижения высокого и стабильного качества продукции является разработанная и внедренная система менеджмента качества, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000).

Руководство предприятия обеспечивает доведение до сведения каждого работника важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований путем оперативного информирования на производственных совещаниях, размещения информации на стендах производственных цехов, а также включения этих вопросов в программы обучения персонала.

Руководство предприятия разрабатывает стратегические цели в области качества по основным направлениям деятельности в зависимости от законодательных требований, положения на рынке, с учетом меняющихся запросов потребителей.

Руководители подразделений и ведущие специалисты на основе стратегических целей разрабатывают цели в области качества на соответствующих уровнях на конкретный период.

Руководство предприятия разрабатывает Политику в области качества, в которой заявляет о своей приверженности вопросам обеспечения требуемого качества и его улучшения, а также обеспечения ресурсами, необходимыми для достижения целей в области качества.

На предприятии систематически проводится анализ пригодности, адекватности и результативности СМК со стороны руководства.

Ориентация на потребителя. Предприятие зависит от своих потребителей, поэтому стремится понять их текущие и будущие потребности, выполнить их требования и превзойти их ожидания.

Руководство предприятия обеспечивает уверенность в том, что потребности и ожидания потребителя установлены, переведены в соответствующие требования и реализованы.

Интересы потребителей служат основой маркетинговой стратегии предприятия, согласно которой новая продукция должна отвечать тем потребностям, которые к моменту ее выхода на рынок, сформируются у потенциальных потребителей.

Выявление потребностей и ожиданий потребителей от продукции предприятия включает также выявление требований действующего законодательства Российской Федерации, которое устанавливает требования к качеству и безопасности продукции с целью защиты прав потребителей.

Руководство обеспечивает функционирование всех процессов и наличие всех ресурсов, необходимых для выполнения требований потребителей и повышения их удовлетворенности.

Требования к процессам, связанным с потребителями, ответственность за их реализацию и поддержание в рабочем состоянии установлены в пп. 7.2, 7.3 и 8.2.1 Руководства по качеству, а также в стандартах СТП СМК II 7.2 «Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителями. Порядок организации сбыта продукции», СТП СМК II 7.3 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом», СТП СМК II 8.2.1 «Система менеджмента качества. Удовлетворенность потребителей».

Политика в области качества. Политика в области качества является самостоятельным документом и утверждается Исполнительным директором предприятия. Её текст приводится в Руководстве по качеству.

Политика в области качества предприятия соответствует стратегическим целям ООО «Объединенные кондитеры», ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ», направленным на максимальное удовлетворение потребителя в качественном и доступном по цене продукте, постоянном улучшении процессов производства, планирования и управления деятельностью предприятия.

Руководство предприятия обеспечивает формирование Политики в области качества, при этом учитывается, что Политика должна:

соответствовать целям ООО «Объединенные кондитеры» и предприятия;
включать обязательства о соответствии требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и постоянного повышения результативности СМК;

быть понятной персоналу предприятия.

Доведение Политики до персонала предприятия осуществляется:

- через обсуждение на производственных совещаниях;
- при проведении обучения персонала;
- через ознакомление с Политикой при поступлении на работу;
- методом наглядной агитации – путем размещения в доступных для ознакомления местах на стендах, досках объявлений, рекламных плакатах.

Руководство предприятия проводит анализ пригодности Политики в области качества и оценку ее выполнения в соответствии со стандартом СТП СМК II 5.6–01–2004 «Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства».

Актуализацию Политики в области качества осуществляет руководство в связи с изменениями:

- внешних условий (требований потребителей и/или рынка, требований законодательства и других);
- внутренних условий (целей в области качества, производственных планов и условий производства).

Порядок разработки, согласования, утверждения, актуализации Политики в области качества, а также требования к ее изложению и оформлению установлены в стандарте СТП СМК II 4.2.3–01–2004 «Система менеджмента качества. Управление документацией».

Планирование. На предприятии определены стратегические цели в области качества, которые отвечают запросам потребителей.

Цели в области качества согласуются с Политикой в области качества, детализируя и развивая ее по времени, процессам и уровням.

При разработке целей руководители подразделений учитывают:

- фактические и будущие потребности предприятия и ООО «Объединенные кондитеры»;

- соответствующие выводы по результатам анализа со стороны руководства;
- фактические характеристики продукции и показатели процессов;
- уровни удовлетворенности потребителей;
- сравнение с лучшими достижениями, результаты анализа продукции и деятельности конкурентов;
- требуемые ресурсы.

Цели в области качества должны быть конкретны и обеспечены ресурсами, они должны быть измеримы, проверяемы и результативны.

Результаты планирования целей в области качества приводятся в следующих документах: товарная стратегия, стратегия дистрибуции, бюджет предприятия, план организационно-технических мероприятий, программа качества.

Для достижения целей в области качества на предприятии осуществляется планирование создания, поддержания и улучшения СМК, направленное на выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001–2001 и п. 4.1 Руководства по качеству, а также на обеспечение целостности СМК при внедрении в нее изменений.

Планирование создания и развития СМК осуществляется на основе результатов анализа и оценки СМК со стороны руководства в соответствии со стандартом СТП СМК II 5.6-01–2004 «Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства» и на основе планов по качеству в соответствии со стандартом СТП СМК II 5.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Планирование качества. Порядок разработки планов и мероприятий по качеству».

В качестве планов развития СМК предприятия могут рассматриваться любые запланированные действия, направленные на улучшение СМК, используемых в ней процессов и их взаимосвязи; улучшение технологических процессов и характеристик продукции; обеспечение функционирования СМК необходимыми ресурсами и другие вопросы обеспечения качества, включая планы корректирующих и предупреждающих мероприятий, планы организационно-технических мероприятий, проекты по разработке и внедрению новых продуктов и другие.

Планирование необходимых средств, включая человеческие ресурсы для достижения целей качества, осуществляет руководство предприятия и руководители структурных подразделений.

Ответственность, полномочия и информирование. Высшее руководство предприятия обеспечивает определение ответственности и полномочий персонала в рамках системы менеджмента качества.

Взаимодействие персонала, которое осуществляет руководство, выполнение и проверка работ, влияющих на качество, отражено в утвержденной организационной структуре предприятия.

Распределение ответственности и полномочий руководства предприятия за состояние и функционирование СМК установлено в матрице распределения ответственности и полномочий по процессам СМК, приведенной в [прил. Б](#).

Основными задачами руководства предприятия (исполнительный директор) в системе менеджмента качества являются:

- формулирование Политики в области качества;
- общее управление через своих заместителей, руководителей подразделений, предусматривающее в случае необходимости применение корректирующих и предупреждающих действий;
- определение и утверждение организационной структуры управления предприятия;
- обеспечение ресурсами, в том числе подготовленным персоналом;
- определение мероприятий по повышению мотивации сотрудников;
- проведение анализа функционирования СМК по результатам внутренних аудитов (проверок) СМК и реализации Политики в области качества.

Исполнительному директору подчиняются все должностные лица и структурные подразделения предприятия.

Функциональные обязанности, ответственность, полномочия, порядок взаимодействия должностных лиц установлены в Положениях о структурных подразделениях предприятия, должностных и рабочих инструкциях сотрудников, а также в соответствующих стандартах предприятия СМК.

Руководители структурных подразделений обеспечивают качество проводимых работ в соответствии с Положениями о структурных подразделениях, несут ответственность за доведение до

каждого работника Политики в области качества и функционирование в подразделениях системы менеджмента качества.

Персонал подразделений предприятия несет ответственность за качество выполнения работ в соответствии с должностными и рабочими инструкциями, соблюдение обязательств в области качества и требований системы менеджмента качества.

Каждый работник предприятия несет персональную ответственность за соблюдение Политики в области качества, качество выполняемой работы или выпускаемой продукции.

Представитель руководства. Представитель руководства по системе менеджмента качества назначается приказом Исполнительного директора предприятия.

Представителем руководства по СМК является технический директор.

Представитель руководства по СМК подчиняется исполнительному директору и наделен полномочиями и организационной свободой для управления, отслеживания, оценивания и координирования деятельности в рамках системы менеджмента качества.

Представитель руководства по СМК:

- организует работы по созданию, внедрению и обеспечению постоянного совершенствования СМК, соответствующей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000);
- представляет отчеты руководству о функционировании СМК и необходимости ее улучшения;
- организует связи с внешними сторонами по вопросам СМК.

Конкретные задачи, функции, ответственность и права Представителя руководства по системе менеджмента качества изложены в Положении о Представителе руководства по системе менеджмента качества.

Внутренний обмен информацией. Для осуществления на предприятии процессов эффективного обмена информацией, в том числе по вопросам Политики в области качества и результативности СМК, используются следующие методы обмена информацией:

- внутренняя переписка по электронной почте;
- внутренний сайт;
- информирование сотрудников на рабочих местах;
- производственные совещания;
- использование информационных стендов.

Активно поощряются обратная связь и получение информации от работников.

Анализ со стороны руководства. *Руководство предприятия периодически проводит анализ состояния СМК с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности реализации заявленной Политики в области качества и обеспечения соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000).*

Анализ со стороны руководства включает оценку возможностей улучшения и потребности в изменениях в СМК предприятия, в том числе в Политике и целях в области качества.

Правила и порядок проведения анализа и оценки СМК, действующей на предприятии, со стороны руководства, структура ответственности и полномочий, требования к документации и регистрации данных установлены в стандарте СТП СМК II 5.6-01–2004 «Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства».

Записи об анализе со стороны руководства поддерживаются в рабочем состоянии в соответствии со стандартом СТП СМК II 4.2.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление записями».

Менеджмент ресурсов. **Предприятие определяет, обеспечивает, поддерживает в рабочем состоянии и в необходимом объеме ресурсы для:**

- внедрения и функционирования СМК, а также постоянного повышения ее результативности;
- повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Для обеспечения соответствия требованиям к качеству продукции и достижения целей в области качества на предприятии имеются следующие ресурсы:

- человеческие ресурсы (персонал подразделений, подобранный и подготовленный в соответствии с требуемой квалификацией);

- инфраструктура (здания, рабочее пространство и связанные с ним средства труда, оборудование для производственных процессов, службы обеспечения);
- производственная среда.

Человеческие ресурсы. Работники всех уровней составляют основу предприятия, и их полное вовлечение дает возможность предприятию с выгодой использовать их способности.

Человеческие ресурсы относятся к наиболее важным ресурсам предприятия. Предприятие заинтересовано в компетентности своего персонала, соответствующей полученному образованию, профессиональной подготовке, навыкам и опыту при выполнении работ, влияющих на качество. Общие принципы использования человеческих ресурсов на предприятии, а также порядок подбора и найма персонала установлен в стандарте СТП СМК II 6.2-01–2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Положение о персонале», СТП СМК II 6.2-02–2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Порядок приема новых сотрудников».

С целью обеспечения необходимого уровня компетентности, осведомленности и подготовленности персонала, осуществляющего деятельность, влияющую на качество, на предприятии разработана и поддерживается в рабочем состоянии процедура подготовки и обучения персонала, соответствующая требованиям п. 6.2.2 ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Отдел по работе с персоналом ведет соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте персонала.

Правила установления квалификационных требований к персоналу, порядок подготовки, переподготовки персонала и оценки его компетентности, а также общие требования к процессу вовлечения работников в управление и обеспечение качества продукции установлены в стандарте СТП СМК II 6.2-03–2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Обучение персонала», СТП СМК II 6.2-04–2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Оценка персонала».

Инфраструктура. Руководство предприятия определяет, обеспечивает и поддерживает в рабочем состоянии инфраструктуру, необходимую для результативного функционирования производства по выпуску продукции, соответствующей требованиям потребителей.

Инфраструктура включает:

- здания, рабочее пространство и связанные с ним средства труда;
- оборудование для производственных процессов (технические и программные средства);
- службы обеспечения (транспорт и связь).

В соответствии с требованиями п.6.3 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000) на предприятии разработаны и поддерживаются в рабочем состоянии процедуры управления инфраструктурой.

Управление инфраструктурой в общем виде включает:

- определение составляющих инфраструктуры, необходимых для достижения эффективного жизненного цикла продукции;
- разработку, создание, внедрение составляющих инфраструктуры с необходимыми функциональными и эксплуатационными характеристиками;
- поддержание составляющих инфраструктуры в функционально пригодном состоянии за счет технического обслуживания, ремонта, возобновления;
- проверку функционирования и оценку составляющих инфраструктуры.

Описание процедуры управления инфраструктурой, порядок и правила ее применения, а также ответственность за ее реализацию и поддержание в рабочем состоянии установлены в стандарте предприятия СТП СМК II 6.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Управление инфраструктурой и производственной средой».

Производственная среда. Руководство предприятия обеспечивает условия для создания и поддержания в рабочем состоянии производственной среды, необходимой для выпуска продукции надлежащего качества и удовлетворения требований потребителей.

Производственная среда – это совокупность условий осуществления производственной деятельности, включающая условия безопасности труда, гигиенические, социальные, психологические, экологические и другие условия.

Производственная среда обеспечивает позитивное влияние на мотивацию, удовлетворенность и работу персонала и улучшение деятельности предприятия.

Производственная среда представляет собой совокупность условий, в которых осуществляется производственная деятельность, и включает в себя создание и обеспечение выполнения:

- условий безопасности труда;
- санитарно-эпидемиологических и гигиенических условий;
- условий пожарной безопасности;
- экологических условий;
- социальных и психологических условий.

Управление производственной средой в общем виде включает:

- определение составляющих производственной среды, необходимых для достижения эффективного жизненного цикла продукции;
- разработку, создание, внедрение составляющих производственной среды с необходимыми функциональными и эксплуатационными характеристиками;
- поддержание составляющих производственной среды в функционально пригодном состоянии за счет технического обслуживания, ремонта, возобновления;
- проверку функционирования и оценку составляющих производственной среды.

Требования к процедуре управления производственной средой установлены в стандарте предприятия СТП СМК II 6.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Управление инфраструктурой и производственной средой».

Планирование процессов жизненного цикла продукции. Сущность планирования процессов жизненного цикла продукции заключается в наборе решений, касающихся следующих вопросов:

- формирование стратегических решений в области разработки или совершенствования товара;
- оптимизация ассортимента, т.е. его структуры и количества наименований;
- определение уровня обновления продуктов текущего ассортимента;
- планирование выхода на рынок с новыми продуктами;
- определение оптимальных сроков изъятия из производственной программы морально устаревших и нерентабельных товаров.

Планирование процессов жизненного цикла продукции обеспечивается выполнением следующих задач:

- исследование рынка, тенденций его изменения, выявление спроса;
- изучение возможностей и ресурсов (производственных, финансовых, сбытовых) в текущей ситуации и в перспективе;
- прогноз соответствия между ассортиментной структурой спроса и товарного предложения;
- совершенствование ассортимента (анализ матрицы рентабельности);
- проведение расчетов по оценке эффективности выпуска новых и «старых» изделий;
- проведение качественной оценки выпуска новых и «старых» изделий;
- действия по продвижению новых и старых изделий на рынке;
- своевременная подготовка производства новых изделий;
- координация работы подразделений фирмы по обеспечению выпуска новых изделий через работу АК.

На предприятии осуществляется планирование следующих процессов, необходимых для обеспечения жизненного цикла продукции:

- разработки и внедрения новых видов продуктов;
- закупок сырья, тароупаковочных материалов и других материально-технических ресурсов;
- производства и сбыта продукции.

Планирование разработки и внедрения новых видов продуктов осуществляется согласно стандарта СТБ СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

Планирование закупок сырья, тароупаковочных материалов и других материально-технических ресурсов осуществляется в соответствии со стандартом СТБ СМК II 7.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Закупки».

Входные данные для планирования производства продукции включают:

- планируемые объемы продаж (План сбыта);
- рецептуры и нормы расхода сырья и материалов для конкретных видов продукции;
- последовательность технологических операций производства конкретных видов продукции с учетом производительности оборудования и графика его работы;
- свойства сырья и материалов;
- текущее состояние запасов сырья и материалов;
- информация о клиентах и поставщиках.

Планирование производственных процессов осуществляется в соответствии с СТБ СМК II 7.5.1-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление процессами».

Планирование производства взаимосвязано с заявками потребителей, осуществляемых согласно СТБ СМК II 7.2-01–2004 «Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителями. Порядок организации сбыта продукции» и СТБ СМК II 8.3-02–2004 «Система менеджмента качества. Реализация товаров в фирменной торговой сети».

Планирование процессов жизненного цикла продукции согласовано с требованиями к другим процессам СМК.

Записи, свидетельствующие, что процессы жизненного цикла продукции и произведенная продукция соответствуют установленным требованиям, осуществляются в соответствующих подразделениях предприятия.

Процессы, связанные с потребителями. Определение требований, относящихся к продукции, заключается в выявлении потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон от продукта, производимого предприятием.

Определение потребностей и ожиданий потребителей от продукции предприятия включает выявление:

- законодательных требований, относящихся к продукции;
- потенциальных групп потребителей для каждого вида продукции;
- требований, заданных потребителями;
- дополнительных требований к продукции.

Требования к порядку проведения работ по выявлению потребностей и ожиданий потребителей от продукции предприятия, а также ответственные лица и исполнители установлены в стандартах предприятия СТБ СМК II 7.2-01–2004 «Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителями. Порядок организации сбыта продукции», СТБ СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом», СТБ СМК II 8.2.1-01–2004 «Система менеджмента качества. Удовлетворенность потребителей».

На предприятии осуществляется анализ требований потребителей, относящихся к продукции, для подтверждения того факта, что требования потребителя были правильно поняты и интерпретированы, а предприятие в состоянии их удовлетворить. Этот анализ проводится до принятия предприятием обязательства поставлять продукцию потребителю.

Анализ требований осуществляется в процессе разработки и постановки новых видов продуктов на производство, а также в процессе подготовки и заключения договора (контракта) на поставку продукции.

Порядок проведения работ по анализу требований потребителей к продукции предприятия, ответственные лица и исполнители, а также формы записей по результатам такого анализа установлены в стандартах предприятия СТБ СМК II 7.2-01–2004 «Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителями. Порядок организации сбыта продукции», СТБ СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления

ассортиментом», СТП СМК II 8.2.1-01–2004 «Система менеджмента качества. Удовлетворенность потребителей».

На предприятии определены и осуществляются эффективные меры по поддержанию связи с потребителями. Связь с потребителями осуществляется путем:

- продвижения продукции к потребителю;
- поддержания обратной связи с потребителями.

Требования к порядку проведения работ по поддержанию связи с потребителями, ответственные лица и исполнители установлены в стандарте предприятия СТП СМК II 7.2-01–2004 «Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителями. Порядок организации сбыта продукции», СТП СМК II 8.2.1-01–2004 «Система менеджмента качества. Удовлетворенность потребителей».

Разработка новых видов продукции. Предприятие планирует и управляет разработкой новых видов продукции в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000). В ходе планирования осуществляются:

- определение этапов разработки нового продукта;
- определение критериев и методов анализа, верификации и валидации каждого этапа разработки;
- установление ответственности и полномочий в области разработки нового продукта.

При необходимости запланированные действия актуализируются в ходе разработки нового продукта.

На предприятии осуществляется управление всеми видами организационного и технического взаимодействия между подразделениями на каждом этапе разработки новых видов продукции.

Требования к процессу планирования разработки новых видов продукции и содержанию каждого этапа разработки, а также ответственные лица и исполнители установлены в стандарте СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

На этапах подготовки и обоснования Проекта разработки и внедрения нового продукта данные, относящиеся к требованиям к продукции, определяются, анализируются и актуализируются.

Процедура определения, анализа и актуализации входных данных для разработки и внедрения нового продукта, порядок и правила ее применения, ответственность за ее реализацию и поддержание в рабочем состоянии, а также формы записей по входным данным установлены в стандарте СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

Выходные данные разработки являются результатом реализации Проекта разработки и внедрения нового продукта и включают:

- необходимую информацию по закупкам и производству нового продукта;
- критерии приемки продукции или ссылки на них;
- информацию о характеристиках продукции.

Формы представления выходных данных разработки нового продукта, порядок и правила их применения, а также ответственные подразделения (лица) установлены в стандарте СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

На предприятии систематически проводится анализ Проекта разработки и внедрения нового продукта в соответствии с мероприятиями, выработанными на этапе его подготовки и обоснования. Целью такого анализа является:

- оценка способности результатов разработки удовлетворять требованиям, предъявляемым к продукции;
- выявление несоответствий в процессах и документации в ходе разработки;
- внесение предложений по необходимым действиям.

В состав участников анализа Проекта разработки и внедрения нового продукта включаются представители подразделений, участвующих в разработке и постановке продукции на производство. Записи, образующиеся по результатам такого анализа и обеспечивающие взаимодействие всех заинтересованных подразделений, поддерживаются в рабочем состоянии.

Процедура проведения анализа Проекта разработки и внедрения нового продукта, порядок и правила ее применения, ответственные лица и исполнители, а также формы записей по результатам анализа установлены в стандарте СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

Верификация Проекта разработки и внедрения нового продукта осуществляется с целью установления соответствия входных данных разработки нового продукта выходным данным, а также разработки продукции в целом.

Верификация проводится посредством анализа и оценки как самого процесса разработки продукции, так и его конечного результата.

Процедура проверки результатов разработки и внедрения нового продукта, ответственные лица и исполнители, а также формы записей результатов верификации установлены в стандарте СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

Валидация Проекта разработки и внедрения нового продукта осуществляется на этапах реализации и завершения Проекта разработки и внедрения нового продукта. Записи и другие документы, возникающие по результатам валидации Проекта разработки и внедрения нового продукта, поддерживаются в рабочем состоянии и управляются в соответствии со стандартами СТП СМК II 4.2.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление записями», СТП СМК II 4.2.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление документацией».

Изменения, возникающие на любом этапе разработки и внедрения нового продукта, подвергаются анализу и верификации, согласуются и утверждаются в соответствии со стандартом СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

Закупки. Предприятие и его поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Качество производственных процессов, их непрерывность и стабильность обеспечиваются приобретением, доставкой и использованием материально-технических ресурсов (сырья, тароупаковочных материалов, технологического оборудования, средств измерений и контроля), необходимых производству и отвечающих по количеству и качеству установленным требованиям.

С целью обеспечения соответствия закупаемых материально-технических ресурсов установленным требованиям на предприятии разработана и поддерживается в рабочем состоянии процедура управления процессом их закупок, включающая:

- определение требований к закупаемым материально-техническим ресурсам;
- определение необходимых объемов и сроков поставки по каждому виду закупаемых материальных ресурсов;
- проведение контроля закупаемых материальных ресурсов;
- регистрацию и анализ данных по качеству закупаемой продукции;
- оценку и выбор поставщиков;
- обеспечение порядка приемки, идентификации, учета, хранения и выдачи закупаемых материальных ресурсов.

При выборе поставщиков материальных ресурсов учитываются следующие факторы:

- наличие у поставщика разрешительных документов и полноту комплекта документации на поставляемую продукцию;
- возможность обеспечить необходимые объемы поставок;
- осуществление поставок в заданные сроки с соблюдением договорных обязательств;
- стоимость продукции;
- условия оплаты и доставки;
- наличие близко расположенного склада;
- способность поставщика обеспечить выполнение гарантийных обязательств;
- оперативность устранения выявленных в процессе входного контроля несоответствий поставленной продукции;

- наличие сертифицированной системы менеджмента качества, соответствующей отечественным или международным стандартам;
- способность оперативно реагировать на требования предприятия по изменению объема поставок и характеристик продукции.

При этом предприятие осуществляет общее управление процессом закупок сырья и тароупаковочных материалов, включая:

- определение потребностей в сырье и тароупаковочных материалах;
- установление требований к закупаемому сырью и тароупаковочным материалам;
- проведение контроля соответствия закупаемой продукции установленным требованиям;
- организацию и планирование закупок;
- сбор и анализ предложений поставщиков продукции;
- оценку и выбор поставщиков продукции;
- оценку качества поставок и периодическую оценку поставщиков;
- ведение договоров (контрактов) на закупку.

Контроль соответствия закупаемых сырья и тароупаковочных материалов установленным требованиям осуществляется в производственно-испытательной лаборатории предприятия и предусматривает:

- контроль сырья и тароупаковочных материалов на предмет закупки на этапе заключения договоров (контрактов) на поставку;
- входной контроль сырья и тароупаковочных материалов по текущим поставкам в рамках заключенных договоров (контрактов).

Процедура контроля соответствия закупаемых сырья и тароупаковочных материалов определена СТП СМК II 8.2.4-02–2004 «Система менеджмента качества. Входной контроль сырья и материалов» и СТП СМК II 8.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Управление несоответствующей продукцией».

Процедура закупок, ответственные лица и исполнители, а также формы записей установлены в стандарте предприятия СТП СМК II 7.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Закупки».

Производство продукции. В соответствии с требованиями

п. 7.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000) на предприятии разработана и поддерживается в рабочем состоянии процедура планирования и организации производства в управляемых условиях.

Планирование и организация производства на предприятии осуществляются в управляемых условиях, которые включают:

- планирование сбыта продукции, ее производства и снабжения сырьем и материалами, необходимыми для производства;
- наличие нормативной и технической документации, регламентирующей требования к выпускаемой продукции;
- наличие документов (нормативных, технических, организационно-распорядительных), устанавливающих способ производства продукции, планы контроля, используемые средства измерений, квалификацию персонала, требования безопасности при выполнении операций, требования к инфраструктуре и производственной среде;
- применение подходящего технологического оборудования, соответствующего требованиям технологической документации и находящегося в исправном состоянии;
- проведение мониторинга и измерений производственных процессов и продукции в контрольных точках;
- наличие и применение контрольных и измерительных приборов для мониторинга и измерений;
- осуществление выпуска и реализации готовой продукции.

Организация производства продукции в управляемых условиях охватывает все стадии изготовления продукции и включает как подготовку производства новых видов продукции, так и текущее регулирование и контроль работы производственных звеньев.

Подготовка производства новых видов продукции осуществляется в соответствии со стандартом СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

Планирование производственного процесса и оперативный контроль за ходом выполнения производственной программы (плана) осуществляются в соответствии с СТП СМК II 7.5.1-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление процессами».

Текущее регулирование и контроль работы производственных звеньев при производстве продукции обеспечиваются решениями производственного комитета, ассортиментного комитета и финансового комитета предприятия.

Требования к осуществлению технологических процессов устанавливаются в технологических инструкциях по производству конкретных видов продукции, разрабатываемых и утверждаемых в порядке, регламентированном стандартами СТП СМК II 4.2.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление документацией», СТП СМК II 4.2.3-04–2004 «Система менеджмента качества. Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения технологической документации». В производственных цехах на рабочих местах исполнителей ключевых процессов имеются выписки из технологических документов с указанием требований к продукции и процессам ее производства.

Управление нормативными и техническими документами, регламентирующими требования к выпускаемой продукции и способам ее производства, осуществляется в соответствии с СТП СМК II 4.2.3-

01–2004 «Система менеджмента качества. Управление документацией», СТП СМК II 4.2.3-04–2004 «Система менеджмента качества. Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения технологической документации».

Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием, применяемым при производстве продукции, осуществляется Метрологической службой предприятия в соответствии с СТП СМК II 7.6-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление устройствами для мониторинга и измерений».

Все производственные процессы на предприятии осуществляются с соблюдением технологических инструкций, санитарных правил и норм, должностных, рабочих инструкций и инструкций по охране труда.

Действия с продукцией, не соответствующей установленным требованиям, выявленной в процессе производства, регламентированы в стандарте предприятия СТП СМК II 8.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Управление несоответствующей продукцией».

Для предотвращения возможных нарушений, которые могут возникнуть в процессе производства, на предприятии осуществляют перспективные и систематические мероприятия, направленные на устранение возможных причин несоответствий. Порядок проведения работ по разработке и реализации корректирующих и предупреждающих действий установлен в стандарте СТП СМК II 8.5-01–2004 «Система менеджмента качества. Корректирующие и предупреждающие действия».

С целью проверки соблюдения требований к продукции и процессам ее производства, установленных в нормативных и технических документах, на предприятии осуществляются мониторинг и измерения на соответствующих стадиях жизненного цикла продукции:

- при закупках сырья и тароупаковочных материалов;
- в процессе производства продукции;
- при приемке готовой продукции;
- при погрузочно-разгрузочных работах, хранении и поставках сырья, тароупаковочных материалов и продукции к месту назначения.

Мониторинг и измерения характеристик продукции и параметров технологического процесса осуществляются в соответствии с утвержденными Схемами контроля производства для каждого вида выпускаемой продукции согласно стандарту предприятия СТП СМК II 8.2.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Мониторинг и измерения продукции». На предприятии осуществляется производственный контроль за соблюдением санитарных правил и норм, выполнением санитарно-эпидемиологических (профилактических) мероприятий в соответствии с утвержденными и

согласованными с органами Государственной санитарно-эпидемиологической службы РФ программами производственного контроля.

Предприятие установило и выполняет процедуры технологического процесса, включая требуемое оборудование и персонал. Требования к управлению технологическими процессами документированы в соответствии с СТП СМК II 7.5.1-02-2004 «Система менеджмента качества. Аттестация технологических процессов» и технологическими инструкциями. Требования к управлению оборудованием документированы в соответствии с СТП СМК II 6.3-02-2004 «Система менеджмента качества. Управление производственным оборудованием. Монтаж, техническое обслуживание и ремонт». Требования к персоналу, а также общие требования к процессу вовлечения работников в процесс производства и обслуживания установлены в стандарте СТП СМК II 6.2-03-2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Обучение персонала», СТП СМК II 6.2-04-2004 «Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Оценка персонала».

Управление процессом производства включает следующие элементы:

- процесс производства продукции непосредственно влияет на качество. Этот процесс описан в технологических и рабочих инструкциях;
- процесс контролируется и управляется путем сравнения с установленными в технических условиях, рецептурах и технологических инструкциях требованиями;
- процесс и задействованные в нем средства (ресурсы, оборудование) соответствующим образом утверждены;
- установлены в письменной форме требования к квалификации работников;
- используются соответствующие сырье и материалы, продукция, технологическое и вспомогательное оборудование, эксплуатирующееся при допустимых условиях рабочей окружающей среды;
- обеспечивается эксплуатация оборудования в допустимом режиме для гарантии возможности продолжения процесса.

Перечень специальных процессов приведен в с СТП СМК II 7.5.1-01-2004 «Система менеджмента качества. Управление процессами».

Выполнение запланированных параметров, оказывающих важное влияние на качество продукции, при управлении процессами производства контролируется с определенной периодичностью и обеспечивается с помощью:

- технологической документации;
- технологического оборудования, где техническая служба осуществляет контроль за:
 - техническим состоянием, эксплуатацией и качеством ремонта всех видов технологического оборудования;
 - выполнением графиков ППР;
 - определением точности и возможности изменения параметров используемого оборудования, объемом и необходимостью ремонта по его фактическому состоянию.

Стабильность технологического процесса обеспечивается выполнением графиков ППР по установкам и оборудованию, а также выполнением правил безопасного ведения технологического процесса и проверкой оборудования на технологическую точность:

- средств измерений, где с установленной периодичностью производится контроль процесса по установленным параметрам и показателям для того, чтобы обеспечить точность результатов измерений и данных, необходимых для его правильного протекания;
- энергетических ресурсов.

Предприятие определяет потребности в статистических методах, необходимых для установления, поддержания и анализа возможности процесса и характеристик продукции в производственных подразделениях, ОТК, производственно-испытательной лаборатории. Помимо обычных измерений в ходе технологического процесса, где характеристики процесса измеряются и регистрируются с установленной периодичностью, статистические методы используются для совершенствования процесса, определения потерь (брак), ведения производственной статистики учета рабочего времени и производительности.

Идентификация сырья, тароупаковочных материалов, полуфабрикатов, готовой продукции и относящихся к ним документов проводится на предприятии в соответствии с требованиями п. 7.5.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000) в целях:

- обозначения статуса контроля продукции;
- обеспечения прослеживаемости продукции в случае ее возврата или необходимости проведения специальной проверки;
- доведения до потребителей информации о продукции.

Идентификация статуса продукции по отношению к требованиям мониторинга и измерений осуществляется на всех этапах производства продукции, включая:

- входной контроль сырья и материалов, их хранение на складе и запуск в производство;
- производственные операции и контроль продукции в процессе производства;
- приемочный контроль готовой продукции и хранение на складе.

Идентификация статуса контроля осуществляется с целью обозначения установленным способом, что продукция прошла предусмотренные нормативной и технической документацией контроль и испытания и соответствует/не соответствует установленным требованиям.

Идентификация статуса контроля продукции производится с помощью:

- соответствующей маркировки упаковочных единиц партии продукции с использованием бирок, этикеток, наклеек или других средств, несущих информацию о результатах контроля;
- перемещения продукции в специально отведенные места (стеллажи, площадки) для хранения несоответствующей продукции;
- оформления сопроводительных документов на партию (протоколы, заключения, акты, качественные удостоверения и прочие).

Необходимые методы и способы осуществления маркировки, этикетирования и ведения сопроводительных документов, обеспечивающих возможность идентификации продукции, а также ответственность за обеспечение идентификации продукции установлены в нормативной и технической документации на конкретные виды продукции, а также в стандартах предприятия СТП СМК II 7.5.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Идентификация и прослеживаемость», СТП СМК II 7.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Закупки», СТП СМК II 7.5.5-01–2004 «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции», СТП СМК II 8.2.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Мониторинг и измерение продукции», СТП СМК II 8.2.4-02–2004 «Система менеджмента качества. Входной контроль сырья и материалов», СТП СМК II 8.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Управление несоответствующей продукцией», СТП СМК II 7.5.1-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление процессами».

При этом способы и средства идентификации должны быть доступны для использования персоналом, легко воспринимаемы и однозначно понимаемы.

Основным средством обеспечения прослеживаемости продукции в случае ее возврата или необходимости проведения специальной проверки является дата изготовления продукции, наносимая на транспортную и потребительскую тару в соответствии с требованиями нормативной и технической документации на продукцию.

Для идентификации потребителями продукции, выпускаемой предприятием, на потребительскую тару наносится соответствующая информация согласно требованиям технических условий и национальных стандартов на продукцию. Разработка текстовых надписей на новые виды продукции осуществляется в порядке, предусмотренном стандартом СТП СМК II 7.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом».

Собственность потребителей. Предприятие проявляет особую заботу о собственности потребителей и управляет ею согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001.

Собственность потребителей подлежит:

- идентификации всеми доступными средствами за счет маркировки продукции, использования сопроводительных документов, регистрации данных об объектах идентификации;
- контролю в соответствии со стандартом предприятия СТП СМК II 8.2.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Мониторинг и измерение продукции»;
- управлению в случае обнаружения несоответствия установленным требованиям согласно стандарту предприятия СТП СМК II 8.3- 01–2004 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Управление несоответствующей продукцией»;

- защите и сохранению при погрузочно-разгрузочных работах, упаковке, хранении в соответствии со стандартом СТП СМК II 7.5.5-01–2004 «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции».

Сохранение соответствия продукции. На предприятии обеспечивается сохранение соответствия продукции установленным требованиям на всех стадиях ее жизненного цикла вплоть до поставки потребителю согласно требованиям п. 7.5 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000).

Правила и процедуры, обеспечивающие создание условий для сохранения соответствия продукции в ходе ее внутренней обработки на предприятии и поставки в место предполагаемого назначения, а также ответственные лица и исполнители установлены в стандарте СТП СМК II 7.5.5-01–2004 «Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции».

Управление устройствами для мониторинга и измерений. В соответствии с требованиями п. 7.6

ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000) на предприятии поддерживаются в исправном и поверенном состоянии устройства для мониторинга и измерений.

Метрологическая служба предприятия ведет и поддерживает в рабочем состоянии записи результатов поверки и калибровки устройств для мониторинга и измерений.

Правила и порядок определения необходимых видов мониторинга, измерений и измерительного оборудования; требования к порядку учета, технического обслуживания, метрологического подтверждения измерительного оборудования; ответственные лица и исполнители, а также формы записей результатов калибровки и поверки установлены в стандарте СТП СМК II 7.6-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление устройствами для мониторинга и измерений».

Измерение, анализ и улучшение. На предприятии планируются и применяются процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для:

- демонстрации соответствия продукции требованиям национальных стандартов и технических условий;
- обеспечения соответствия СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000);
- постоянного повышения результативности СМК.

Методы, применяемые для мониторинга, измерения и анализа результатов процессов, приведены в соответствующих документах СМК и могут включать:

- инструментальные методы технического контроля (испытания, измерения, анализ);
- опросные методы (опросы, анкетирование и т.п.);
- наблюдательные методы;
- методы, основанные на экспертных оценках, включая методы органолептической оценки пищевых продуктов;
- графоаналитические методы (диаграмма Парето, гистограмма, схема Исикавы, контрольные листы и другие).

Удовлетворенность потребителей. Мониторинг информации, касающейся удовлетворенности потребителей, является одним из способов измерения работы СМК и осуществляется путем оценки выполнения требований и ожиданий потребителей от продукции, выпускаемой предприятием.

Основные источники информации для мониторинга удовлетворенности потребителей, методы ее получения и использования, а также ответственность и полномочия подразделений и должностных лиц установлены в стандартах предприятия СТП СМК II 7.2-01–2004 «Система менеджмента качества. Процессы, связанные с потребителями. Порядок организации сбыта продукции», СТП СМК II 8.2.1-01–2004 «Система менеджмента качества. Удовлетворенность потребителей».

Внутренние аудиты (проверки). На предприятии через запланированные промежутки времени проводятся аудиты (проверки) СМК с целью установления того, что система менеджмента качества предприятия соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000), документам СМК и запланированным мероприятиям, является результативной и поддерживается в рабочем состоянии.

В соответствии с требованиями п. 8.2.2 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000) на предприятии разработана и поддерживается в рабочем состоянии документированная процедура проведения внутренних аудитов (проверок) СМК предприятия, которая устанавливает:

- критерии, область применения, частоту и методы внутренних аудитов (проверок) СМК;
- правила и порядок проведения работ по планированию и проведению внутренних аудитов (проверок) СМК;
- формы записей, образующихся в процессе внутреннего аудита (проверки) СМК;
- требования к внутренним аудиторам СМК.

Отчеты о результатах внутренних аудитов (проверок) СМК, а также другие записи, образующиеся в процессе внутреннего аудита СМК, поддерживаются в рабочем состоянии.

Описание процедуры внутренних аудитов (проверок) СМК, порядок и правила ее применения, а также ответственность за ее реализацию и поддержание в рабочем состоянии приведены в стандарте предприятия СТП СМК II 8.2.2-01–2004 «Система менеджмента качества. Внутренние аудиты».

На предприятии с определенной периодичностью отслеживаются и измеряются на соответствие планируемым результатам процессы СМК.

В зависимости от специфики процесса СМК для оценки его результативности используется непосредственное наблюдение за процессом (отслеживание) или измерение (оценка) его конечного результата.

Оценка результативности производственных процессов осуществляется в результате мониторинга и измерений, как в ходе технологического процесса, так и в ходе приемки готовой продукции в соответствии с действующими технологическими инструкциями по производству конкретных видов продукции.

Результативность остальных процессов СМК оценивается по степени выполнения требований соответствующих стандартов предприятия СМК или раздела Руководства по качеству.

Сбор данных для анализа результативности процессов осуществляется по всем процессам СМК, включая следующие основные источники информации:

- результаты анализа со стороны руководства;
- результаты внутренних аудитов (проверок) СМК;
- результаты внешних проверок СМК (сертификация СМК, инспекционный контроль сертифицированной СМК);
- результаты измерения удовлетворенности потребителей;
- результаты измерений и мониторинга продукции.

Данные, полученные при мониторинге и измерении процессов, систематически анализируются на различных уровнях управления процессами.

В случае недостижения запланированных результатов процесса, если это целесообразно, осуществляются корректирующие действия в соответствии со стандартом СТП СМК II 8.5-01–2004 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия».

На предприятии осуществляются мониторинг и измерение характеристик продукции с целью:

- проверки соответствия продукции требованиям нормативной и технической документации или договоров (контрактов) на поставку продукции;
- своевременного выявления и предупреждения выпуска несоответствующей продукции.

Мониторинг и измерение характеристик продукции предусматривают проведение производственного контроля на соответствующих стадиях жизненного цикла продукции:

- при закупках сырья и тароупаковочных материалов;
- в процессе производства продукции;
- при приемке готовой продукции;

– при погрузочно-разгрузочных работах, хранении и поставках сырья, тароупаковочных материалов и продукции к месту назначения.

Планирование мониторинга и измерения характеристик продукции осуществляется путем разработки, согласования и утверждения Схем контроля производства для каждого вида выпускаемой продукции, в которых фиксируются критические контрольные точки технологических процессов, выявленные в соответствии с основополагающими принципами НАССР.

Результаты мониторинга и измерений характеристик продукции регистрируются в журналах и документах установленной формы.

Порядок проведения работ по мониторингу и измерению продукции, включая критерии и правила принятия решений о приемке, ответственные подразделения (лица) и формы сопутствующих документов установлены в стандартах предприятия СТП СМК II 8.2.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Мониторинг и измерение продукции», СТП СМК II 8.2.4-02–2004 «Система менеджмента качества. Входной контроль сырья и материалов».

В случае обнаружения несоответствий на любых этапах мониторинга и измерения продукции осуществляются действия с несоответствующей продукцией согласно стандарту СТП СМК II 8.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление несоответствующей продукцией».

Управление несоответствующей продукцией. В соответствии с требованиями п. 8.3 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000) на предприятии разработана и поддерживается в рабочем состоянии документированная процедура управления несоответствующей продукцией. Процедура обеспечивает управление продукцией, не соответствующей установленным требованиям, с целью исключения возможности ее непреднамеренного использования в производстве и поставки потребителю.

Управление несоответствующей продукцией включает выполнение следующих работ:

- своевременное выявление продукции, не соответствующей установленным требованиям, ее идентификация, регистрация и изоляция;
- определение причин появления несоответствующей продукции, принятие решения и оформление документации по дальнейшему использованию;
- устранение исправимых несоответствий продукции и предъявление на контроль продукции с устраненными несоответствиями;
- анализ причин несоответствий и разработка мер по предупреждению повторного возникновения несоответствий.

Записи о характере несоответствий и любых последующих предпринятых действиях поддерживаются в рабочем состоянии в соответствии со стандартом СТП СМК II 4.2.4-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление записями».

Порядок работ по управлению несоответствующей продукцией, средства и методы управления, ответственность и полномочия подразделений и должностных лиц установлены в стандарте СТП СМК II 8.3-01–2004 «Система менеджмента качества. Управление несоответствующей продукцией».

Анализ данных. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

В соответствии с требованиями п. 8.4 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 на предприятии осуществляются сбор и анализ данных по:

- удовлетворенности потребителей (п. 8.2.1);
- соответствию продукции установленным требованиям (п. 7.2.1);
- характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий;
- поставщикам продукции и услуг;
- результатам внутренних и внешних аудитов (проверок) СМК;

Анализ данных осуществляется с целью демонстрации пригодности и результативности СМК, а также оценивания возможных областей для улучшения деятельности предприятия и функционирования СМК в целом и ее отдельных процессов.

Источниками информации для анализа данных могут быть:

- результаты мониторинга и измерения процессов и продукции;
- результаты внутренних и внешних аудитов (проверок) СМК;
- отчеты о выполнении мероприятий по совершенствованию СМК и других планов предприятия;
- результаты анализа удовлетворенности потребителей;
- результаты анализа поставщиков и другие данные.

Основными методами анализа являются:

- статистические методы, включая графоаналитические методы;
- методы логического анализа информации.

Результаты обработки данных выявляют определенные тенденции, которые служат входными данными для анализа со стороны руководства согласно СТП СМК II 5.6-01–2004 «Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства».

Улучшение. Постоянное улучшение деятельности предприятия в целом следует рассматривать как ее неизменяемую цель.

Постоянное улучшение направлено на постоянное повышение результативности СМК посредством использования Политики и целей в области качества, результатов внутренних аудитов (проверок) СМК, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

В СМК предусмотрено два типа улучшения результативности системы:

- 1) постоянные улучшения, регулярно реализуемые в процессах СМК на основе процедур корректирующих и предупреждающих действий;
- 2) стратегические проекты прорыва в сфере улучшения, реализуемые в процессе стратегического планирования и анализа развития предприятия и Кондитерского бизнес-комплекса.

Корректирующие действия. В соответствии с требованиями

п. 8.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000) на предприятии разработана и поддерживается в рабочем состоянии документированная процедура проведения корректирующих действий, направленных на устранение причин несоответствий продукции и процессов, а также СМК в целом для исключения их повторного возникновения.

Порядок разработки и реализации корректирующих действий включает:

выявление и регистрацию несоответствий;

- анализ причин несоответствий;
- оценивание необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- разработку и осуществление необходимых корректирующих действий для устранения выявленных несоответствий и исключения случаев их повторного возникновения;
- контроль проведения корректирующих действий в установленный срок;
- анализ результативности принятых корректирующих мер;
- регистрацию результатов корректирующих действий и анализа их результативности.

Описание процедуры разработки и реализации корректирующих действий, порядок и правила ее применения, ответственность за ее реализацию и поддержание в рабочем состоянии, а также формы записей по результатам корректирующих действий установлены в стандарте СТП СМК II 8.5-01–2004 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия».

Предупреждающие действия. В соответствии с требованиями

п. 8.5.3 ГОСТ Р ИСО 9001–2001 (ISO 9001:2000) на предприятии разработана и поддерживается в рабочем состоянии документированная процедура проведения предупреждающих действий, направленных на устранение причин потенциальных несоответствий продукции и процессов и управление любыми обнаруженными рисками – источниками потенциального вреда или ситуациями, которые могут привести к убыткам, а также снижению пригодности, адекватности и

результативности СМК.

Описание процедуры разработки и реализации предупреждающих действий, порядок и правила ее применения, ответственность за ее реализацию и поддержание в рабочем состоянии, а также формы записей по результатам предупреждающих действий установлены в стандарте СТП СМК П 8.5-01–2004 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия».

Результативность и эффективность внедрения СМК на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ». Субъективно о результативности и эффективности внедрения и функционирования СМК на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» можно судить по рис. 3.1 – 3.4.

В целом же о правильном курсе в области управления качеством можно судить по нижеизложенной статистике заслуг и достижений ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ».

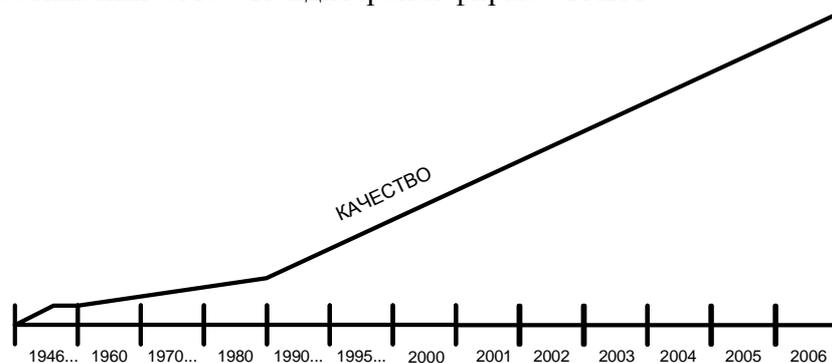


Рис. 3.1. Развитие качества на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»

1946 г. – основание кондитерской артели; объём производства 150 т; вхождение в Облпищпром; развитие производства; расширение ассортиментной линейки; частичная механизация;

1960 г. – большое количество нареканий по качеству продукции; внедрение системы бездефектного изготовления продукции; введение процедуры «День качества»; установка линии по производству вафель;

1970 г. – внедрение комплексной системы управления качеством продукции; метод соревнований между бригадами в области повышения качества; механизация процессов производства; расширение производственной площадки; объём производства 4500 т;

1980 г. – институциональные регуляторы;

1990 г. – выход из объединения пищевой промышленности; создание коммерческой службы (снабжение, сбыт); развитие производства;

1995 г. – вхождение в группу «Красный октябрь»; внедрение системы качества, соответствующей стандартам ИСО версии 1994 года; развитие производства;

2000 г. – создание единой сбытовой структуры;

2001 г. – инвест-программа Европейского банка реконструкции и развития по модернизации линии по производству вафель, внедрение системы финансового мониторинга и бюджетирования;

2002 г. – запуск линии по производству вафель; расширение ассортимента;

2003 г. – вхождение в холдинг «Объединённые кондитеры», внедрение единой системы менеджмента качества, соответствующей стандартам ИСО версии 2000 года;

2004 г. – развитие каналов дистрибуции; выполнение мероприятий программы системы менеджмента качества; проведение форума диллеров, внедрение сбалансированной системы показателей;

2005 г. – разработка положения «Аутсорсинг», «Рационализаторские предложения» в рамках системы менеджмента качества, основываясь на системе ТРМ и философии экономного производства; аутсорсинг;

2006 г. – аутсорсинг; проведение форума диллеров («экономика впечатлений»), внедрение системы управления качеством и безопасностью пищевой продукции НАССР; реализация продукции через единые торговые площадки.

За успешное экономическое выживание и развитие в трудных условиях зарождающихся рыночных отношений «Кондитерская фирма «ТАКФ» удостоена международной награды «Факел Бирмингама». Выбор сделан Международным Комитетом г. Бирмингама, штат Алабама, США.

Численность, чел.

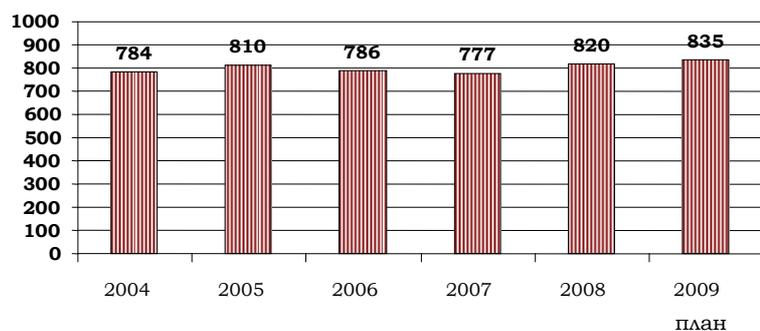


Рис. 3.2

Объем производства, т

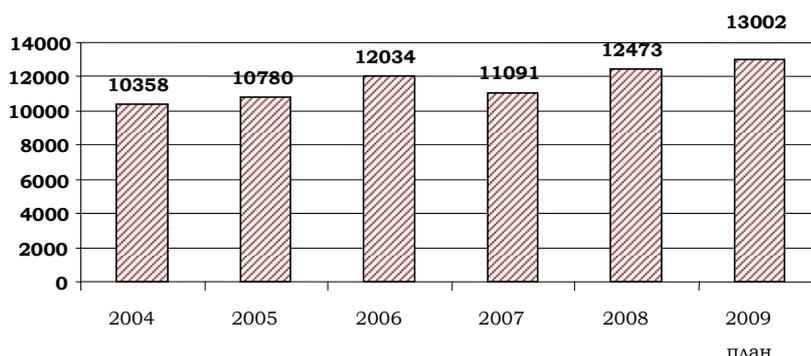


Рис. 3.3

Объем продаж, т

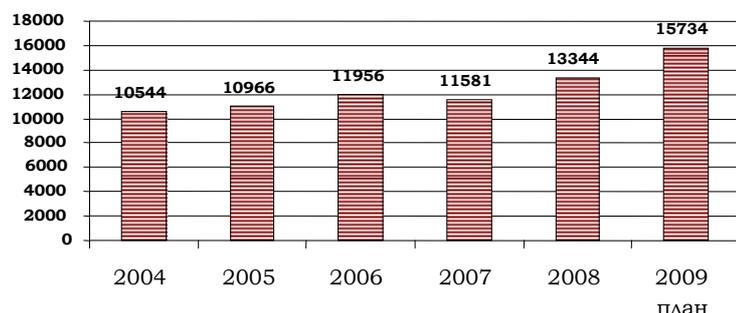


Рис. 3.4

Эта награда – свидетельство принадлежности фирмы к обществу международных лидеров бизнеса, играющих важную роль в развитии новой экономики в России и СНГ. По данным Национального ежегодника «Синие страницы России», Экспертного Совета по вопросам экономики на базе методик Комиссии ООН по промышленному развитию (UNIDO) и аттестационного комитета «Лидер Российской экономики» на основе инструкций Международного Валютного Фонда (INF), при содействии ряда федеральных органов государственного управления, фирма «ТАКФ» вошла в состав 5000 ведущих российских предприятий и получила официальный статус «Лидер Российской экономики».

В 2005 г. ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» вошла в состав лучших Российских предприятий по показателю «Динамично развивающиеся предприятия».

ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» является обладателем множества медалей и грамот за высокое качество продукции.

3.2. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ НАССР

История появления системы НАССР. Параллельно с развитием СМК на предприятии велась разработка системы НАССР «Анализ рисков и критические контрольные точки». Что предшествовало НАССР? В конце 1950-х гг. Национальная ассоциация аэронавтики и космических исследований США

(NASA) уже прогнозировала возникновение потребности в специальных видах продовольствия для космических полетов. Первые космические транспортные средства были небольшими, что не позволяло разместить на борту ни приспособлений для приготовления пищи, ни холодильников, ни больших запасов продуктов. Кроме того, существовал ряд ограничений относительно продовольствия, которое астронавт мог взять в космический полет. Продовольственный набор должен был характеризоваться не только надлежащими питательными и вкусовыми свойствами, но и определенным уровнем безопасности. Необходимо также было предупредить возможность развития микроорганизмов и их попадание в пространство космического корабля.

Чтобы гарантировать его безопасность, исследователи компании Pillsbury разработали систему НАССР для предотвращения рисков возникновения опасности заражения или порчи продовольствия. Систематически оценивая качество компонентов, условий производства и самих процессов изготовления, выявляя области потенциального риска и определяя ККТ (т.е. те точки в процессе производства, где необходим контроль для предотвращения недопустимого риска), производитель получал гарантии высокого качества как самого изделия, так и процесса в целом.

Поскольку космические полеты, осуществляемые NASA, стали более длительными, потребовалось усовершенствовать систему НАССР и превратить ее в действенную систему обеспечения безопасности производства и поставки продовольствия для космических полетов. Эти работы были проведены компанией Pillsbury совместно с NASA и лабораториями Natick армии США, в результате чего система НАССР появилась в ее современном виде уже в 1969 г.

В 1967 г. управление продовольствия и лекарственных препаратов США начало осуществление экспериментальной программы самостоятельной сертификации предприятий пищевой промышленности, которая была предназначена для внедрения концепции НАССР в процесс производства продовольствия. Участники этой программы должны были предоставить информацию о своих изделиях и процессах, об управлении качеством и о мероприятиях, необходимых для успешного внедрения системы НАССР. Основные цели программы заключались в том, чтобы, во-первых, побудить промышленные предприятия, принимающие участие в программе, усилить контроль за своими производственными и организационными процессами, а во-вторых, собрать максимальный объем информации по вопросам управления производством, чего не могли бы дать разовые проверки.

Условия, повлиявшие на принятие решения о необходимости внедрения системы НАССР. Безопасность пищевых продуктов связана с наличием вызванных пищевыми продуктами рисков в момент потребления пищи (приема ее потребителем). Так как риски для безопасности пищевых продуктов могут возникать на любом этапе цепи производства и потребления пищевой продукции, важнейшим является соответствующий контроль по всей цепи. Следовательно, безопасность пищевой продукции обеспечивается посредством объединенных усилий всех сторон, участвующих в цепи производства пищевых продуктов.

Государственный стандарт Российской Федерации «Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов НАССР» устанавливает требования к системе безопасности пищевых продуктов, которые объединяют общепринятые основные элементы, для обеспечения безопасности пищевых продуктов по всей цепи производства

Система менеджмента предприятия, построенная и сертифицированная в соответствии с требованиями системы НАССР, позволяет предприятию – производителю пищевых продуктов выпускать продукцию, соответствующую требованиям безопасности, принятым в европейских странах, и следовательно, конкурентоспособную на рынке производителей пищевых продуктов Европы.

Важным достоинством системы НАССР является то, что она основана на предупреждении ошибок, а не на выявлении их посредством контроля готовой продукции. НАССР позволяет предвидеть риски при производстве пищевых продуктов и, тем самым, обеспечивает потребителям гарантии безопасности продукции.

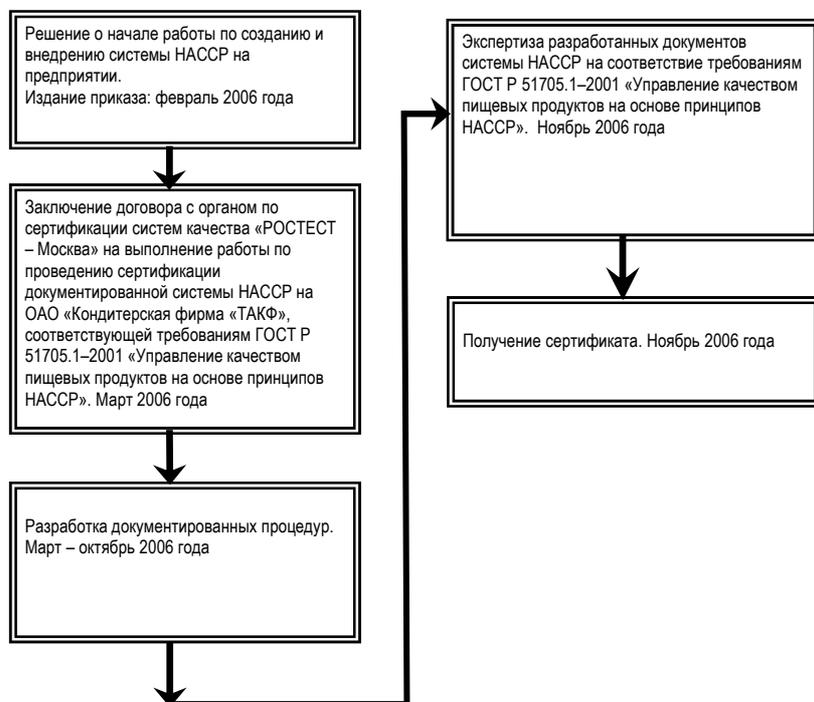


Рис. 3.5. Этапы внедрения системы НАССР

Система НАССР включает в себя семь принципов.

1. Анализ рисков. Идентифицируются риски, которые связаны с производством продуктов питания, и меры их контроля. Опасности могут быть биологического, микробиологического, химического, токсического или физического вида.

2. Определение ККТ. Это точки в производственной цепочке изготовления пищевых продуктов, включая поставку сырья, подбор ингредиентов, переработку, хранение, транспортировку, складирование и реализацию, в которых необходимо контролировать или устранять потенциальные риски. Примерами таких контрольных точек могут быть приготовление, охлаждение, упаковка.

3. Введение критических пределов для каждой контрольной точки. Для приготовления продуктов питания это могут быть, например, минимальное время и температура нагрева, необходимые для гарантии отсутствия опасных микробов.

4. Введение процедур мониторинга, позволяющих обеспечить контроль ККТ. Такие процедуры могут определять, кто и каким образом контролирует время, температуру, санитарное состояние при приготовлении продуктов.

5. Корректирующие действия, которые необходимо предпринять в случае выхода за критический предел, например, повторная переработка при несоблюдении температурного режима в процессе приготовления продуктов.

6. Разработка и внедрение процедур проверки, которые должны регулярно проводиться для обеспечения эффективности функционирования системы.

7. Разработка и внедрение процедур регистрации данных и документирования. Сюда входят отчеты о рисках и методах их контроля, мониторинге требований по безопасности и действиях, разработанных для решения потенциальных проблем.

Принципы и механизмы, заложенные в систему НАССР, существенно снижают риски возникновения опасности для жизни и здоровья человека.

Разработанные документы по НАССР. Документация по НАССР «Анализ рисков и критические контрольные точки» включает 14 документированных процедур.

Документально оформленная система НАССР включает уровни документов, представленные на рис. 3.6.

На основании проведенных внутренних проверок на предприятии и инспекционного контроля органом по сертификации систем качества «РОСТЕСТ–МОСКВА» на соответствие требованиям ГОСТ Р 51705.1–2001 «Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов НАССР» было подтверждено соответствие системы и выдан сертификат (прил. Е).



Рис. 3.6. Документально оформленная система НАССР

НАССР на предприятии – это надежное свидетельство того, что изготовитель обеспечивает все условия, гарантирующие стабильный выпуск безопасной продукции.

Среди внутренних выгод внедрения НАССР можно назвать следующие:

- основа НАССР – системный подход, охватывающий параметры безопасности пищевых продуктов на всех этапах жизненного цикла, от получения сырья до использования продукта конечным потребителем;
- использование превентивных мер, а не запоздалых действий по исправлению брака и отзыву продукции;
- однозначное определение ответственности за обеспечение безопасности пищевых продуктов;
- безошибочное выявление критических процессов и концентрация на них основных ресурсов и усилий предприятия;
- значительная экономия за счет снижения доли брака в общем объеме производства;
- документально подтвержденная уверенность относительно безопасности производимых продуктов, что особо важно при анализе претензий и в судебных разбирательствах;
- дополнительные возможности для интеграции с другими системами менеджмента.

Внедрение системы НАССР дает предприятию и ряд внешних преимуществ:

- повышается доверие потребителей к производимой продукции;
- открывается возможность выхода на новые, в том числе международные, рынки, расширение уже существующих рынков сбыта;
- дополнительные преимущества при участии в важных тендерах;
- повышается конкурентоспособность продукции предприятия;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- снижение числа рекламаций за счет обеспечения стабильного качества продукции;
- создание репутации производителя качественного и безопасного продукта питания.

Актуализация системы НАССР на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000 – 2007 «Система менеджмента безопасности пищевой продукции». В соответствии с меняющимися внешними условиями и введением в действие ГОСТ Р ИСО 22000–2007 «Система менеджмента безопасности пищевой продукции» на предприятии было принято решение по внедрению системы менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП).

В 2009 году на предприятии началась работа по актуализации документации системы НАССР на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000–2007:

- издан Приказ о создании рабочей группы по безопасности пищевой продукции;
- разработана политика в области обеспечения качества и безопасности выпускаемой продукции;
- расписана ответственность руководства (обязательства руководства);
- разработаны документированные процедуры, включающие в себя: информацию о продукции, информацию о производстве;
- проведен анализ возможных опасностей;
- разработана программа обязательных предварительных мероприятий;
- разработан план НАССР, содержащий Критические Контрольные Точки (ККТ), критические пределы для каждой ККТ, способы мониторинга ККТ, корректирующие действия, требования к записям;
- разработана документированная процедура по валидации, верификации и улучшению системы;
- оформлены записи по результатам мониторинга и измерений параметров, которые могут оказать воздействие на безопасность пищевых продуктов;

– проведен аудит системы менеджмента безопасности пищевых продуктов и оформлены документы по результатам аудита;

– подведены результаты анализа функционирования системы менеджмента безопасности пищевых продуктов.

На основании разработанных документированных процедур, проведения внешнего аудита органом по сертификации систем качества «РОСТЕСТ – Москва» было принято решение о выдаче сертификата на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000–2007 «Система менеджмента безопасности пищевой продукции» (прил. Ж).

Что дают предприятию работы в рамках СМК и СМБПП? Внедрение системы менеджмента качества и ее сертификация дают ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» ряд преимуществ:

– усовершенствование системы управления и повышение ее результативности;

– повышение степени прозрачности процессов в организации;

– повышение управляемости организации;

– оптимизация документооборота организации;

– повышение качества продукции/услуг;

– получение преимущества перед конкурентами при участии в российских и международных тендерах;

– повышение ответственности и дисциплинированности персонала;

– повышение имиджа и инвестиционной привлекательности компании в глазах иностранных и российских партнеров;

– создание базы для быстрого и эффективного внедрения других систем менеджмента.

Внедрение системы менеджмента безопасности пищевых продуктов позволяет организации:

– создать систему, обеспечивающую безопасность пищевых продуктов на всех этапах жизненного цикла – от получения сырья до использования продукта конечным потребителем;

– применять предупреждающие меры, а не запоздалые действия по исправлению брака и отзыву продукции;

– определить ответственность за обеспечение безопасности пищевых продуктов;

– выявить критические процессы и концентрировать на них основные ресурсы и усилия организации;

– получить экономию за счет снижения доли брака в общем объеме производства;

– повысить доверие потребителей к производимой продукции;

– получить возможность выхода на новые, в том числе международные, рынки, расширить уже существующие рынки сбыта;

– получить дополнительные преимущества при участии в важных тендерах;

– повысить инвестиционную привлекательность организации;

– создать репутацию производителя качественного и безопасного продукта питания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития бизнеса определение качества не замыкается на параметрах произведенной продукции – этого для эффективного конкурентирования явно недостаточно.

Понятие «качество» стало более широким и на него влияют многие факторы. Сейчас качество – это та степень удовлетворенности потребителя, которую он получает от стабильного качества самого товара, качества обслуживания при продаже и поставке товара, возможности оказывать влияние на качество продукции и взаимодействие между ним (потребителем) и фирмой.

Система менеджмента качества – гораздо больше, чем просто контроль и отбраковка дефектной продукции. Сюда включается вся деятельность, направленная на планирование, обеспечение, контроль, анализ и улучшение качества продукции, производимой предприятием. Несмотря на существенные временные и ресурсные затраты, которых требует разработка, внедрение и сертификация СМК, высшее руководство ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» приняло соответствующее решение по СМК. И это был стратегический ход в развитии бизнеса компании!

В ходе проведенного анализа было выявлено следующее. Документация системы менеджмента качества ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» включает 56 документированных процедур, положений и инструкции по видам деятельности.

Документально оформленная система менеджмента качества состоит из 4-х уровней документов.

Система менеджмента качества ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» основана на процессном подходе, схема взаимодействия процессов представлена в прил. А.

На основании разработанных документированных процедур, проведения внешнего аудита органом по сертификации систем качества «РОСТЕСТ – Москва» было принято решение о выдачи сертификата соответствия сроком на три года (прил. Г)

Полученный сертификат действителен только в течение определенного периода времени. Для подтверждения необходимы повторные (годовые) внутренние аудиты, аудиты органом, выдававшим сертификат на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Для положительного решения аудиторов относительно действующей системы менеджмента качества необходимо показать не только ее работоспособность, но и развитие.

На основании проводимых во всех подразделениях ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» внутренних аудитов выявления несоответствий и принятия корректирующих и предупреждающих действий, анализа со стороны руководства, инспекционного контроля органом по сертификации систем менеджмента качества «РОСТЕСТ–МОСКВА» на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001 было подтверждено соответствие системы менеджмента качества ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2001 и в июле 2007 г. был получен новый сертификат сроком на три года (прил. Д).

В 2009 г. вступил в действие ГОСТ Р ИСО 9001–2008 «Системы менеджмента качества. Требования». В соответствии с этим в ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» началась работа по актуализации СМК в соответствии с новыми требованиями.

В рамках проведения внутренних аудитов руководителям направлений даются рекомендации по внесению изменений в действующие стандарты предприятий в соответствии с новыми требованиями.

В 2010 г. планируется получить сертификат на соответствие системы менеджмента качества новым требованиям.

Хочется отметить, что задача функционирования и развития системы менеджмента качества на предприятии далеко неординарна и требует осмысленного подхода к решению. С одной стороны, стандарт ISO 9001 направлен исключительно на обеспечение результативности системы, т.е. на выполнение заявленных показателей оценки деятельности (целей в области качества), и не имеет отношения к эффективности, т.е. к затратам, необходимым для достижения этих целей. С другой стороны, никто не сомневается, что затраты на качество – это инвестиции и они должны окупаться.

На основании проведенного анализа можно сделать следующий вывод. Чтобы система менеджмента качества должным образом функционировала и развивалась, надо:

- выполнять все требования стандартов ISO 9000, за базу взять 8 принципов;
- создать необходимую систему документации;
- постоянно совершенствовать деятельность системы менеджмента качества;
- создать механизм непрерывного планирования и улучшения.

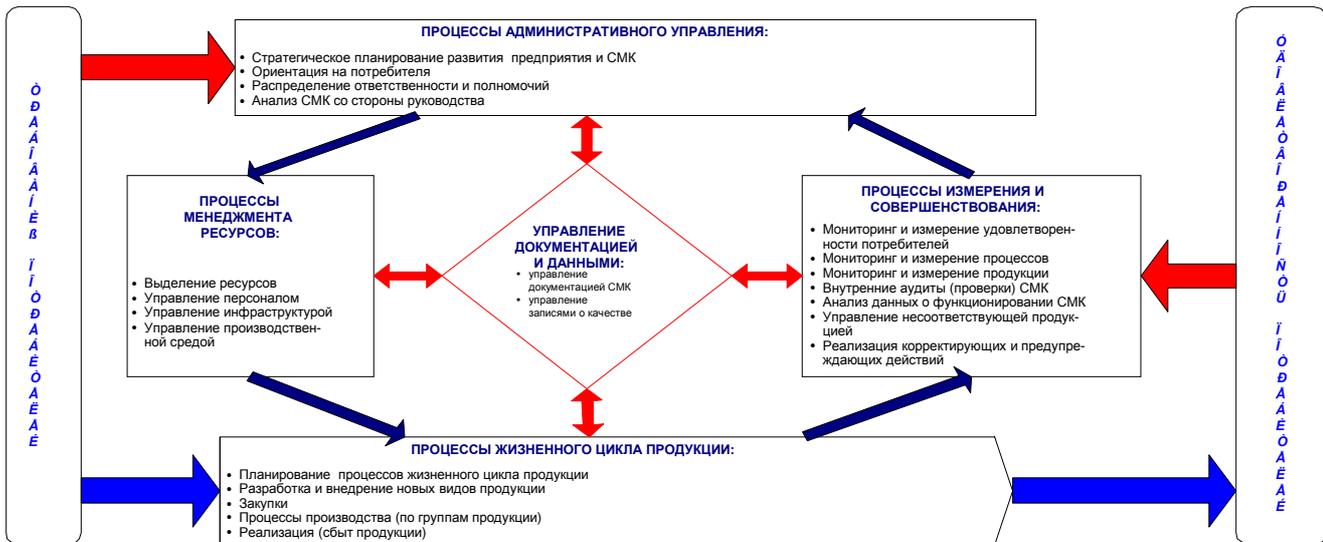
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басовский, Л.Е. Управление качеством : учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. : Инфра-М, 2003. – 212 с.
2. Герасимов, Б.И. Управление качеством : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.П. Спиридонов. – М. : КНОРУС, 2005. – 272 с.
3. Герасимов, Б.И. Эффективные стратегии научно-технического прогресса: парадигмы качества / Б.И. Герасимов. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 1998. – 72 с.
4. Герасимов, Б.И. Экономико-математические модели погрешностей оценки качества / Б.И. Герасимов. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 1997. – 80 с.
5. Герасимов, Б.И. Качество в системе управления предприятием / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. – М. : Машиностроение, 2000. – 104 с.
6. Герасимов, Б.И. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Б.И. Герасимов, С.П. Спиридонов, М.В. Смагин. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. – 132 с.
7. Васильев, А.В. Формирование системы менеджмента качества кредитной организации / А.В. Васильев, Е.Б. Герасимова ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 92 с.
8. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Лapidус ; Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
9. Никифиров, А.Д. Управление качеством : учебное пособие для вузов / А.Д. Никифиров. – М. : Дрофа, 2004. – 720 с.
10. Никитин, В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000 / В.А. Никитин, В.В. Филончева. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 127 с.
11. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества : учебное пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 248 с.
12. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества : учебное пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005.
13. Ребрин, Ю.И. Управление качеством : учебное пособие / Ю.И. Ребрин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 174 с.
14. Румянцев, Е.К. Развитие стандартов ИСО серии 9000 на кондитерской фирме «ТАКФ» / Е.К. Румянцев, Б.И. Герасимов, О.М. Леонова // Качество науки – качество жизни : сб. науч. ст. по материалам междунар. науч.-практ. конф. 25–26 февр. 2005 г. / Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 2005.
15. Румянцев, Е.К. Этапы и процедуры разработки нового товара и его запуска в производство на основе «процедуры speed» на ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ» / Е.К. Румянцев, Б.И. Герасимов // Прогрессивные технологии развития : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. 10–11 дек. 2005 г. / Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 2005.
16. Румянцев, Е.К. Развитие систем менеджмента качества промышленных предприятий / Е.К. Румянцев, Б.И. Герасимов, Б.Н. Васильев // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством : сб. науч. тр. / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова ; Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 2004. – Вып. 15.
17. Салимова, Т.А. История управления качеством : учебное пособие / Т.А. Салимова. – М. : КНОРУС, 2005. – 256 с.
18. Шичков, Н.А. Методы разработки, внедрения на предприятии и подготовки к сертификации Системы Менеджмента Качества на основе МС ИСО 9001:2000 : учебное пособие руководителям и специалистам организаций, внедряющим СМК / Н.А. Шичков. – СПб., 2004. – 70 с.
19. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 98 с.
20. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 98 с.
21. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 73 с.
22. МС ИСО 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
23. ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»	5
2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»	9
3. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОАО «КОНДИТЕРСКАЯ ФИРМА «ТАКФ»	41
3.1. Анализ системы менеджмента качества ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»	42
3.2. Развитие системы менеджмента качества: разработка и внедрение системы НАССР	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ...	84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

Схема взаимодействия процессов системы менеджмента качества



**Матрица распределения ответственности и полномочий
по процессам системы менеджмента качества**

Наименование процесса	№ п/п по ГОСТ Р ИСО 9001–2001	Ответственный за процесс	Участники процесса
<i>Процессы административного управления</i>			
	4.1 5.4	Исполнительный директор	Представитель руководства по качеству – технический директор, финансовый директор, коммерческий директор, директор по производству, директор по контролю качества, директор по персоналу и административным вопросам, директор РИО
Ориентация на потребителя	5.2 7.2	Коммерческий директор	Представитель руководства по качеству – технический директор, финансовый директор, директор по производству, директор по персоналу и административным вопросам, начальник отдела маркетинга
Распределение ответственности и полномочий	5.5 4.1	Исполнительный директор	Представитель руководства по качеству – технический директор, финансовый директор, коммерческий директор, директор по производству, директор по контролю качества, директор по персоналу и административным вопросам, директор РИО
Анализ со стороны руководства	5.6		Представитель руководства по качеству – технический директор, финансовый директор, коммерческий директор, директор по производству, директор по контролю качества, директор по персоналу и административным вопросам, директор РИО
Управление документацией СМК	4.2	Представитель руководства по качеству	Директор по контролю качества, специалист по оптимизации производства и ИСО, руководители подразделений
Управление записями по качеству	4.2.4		Директор по контролю качества, руководители подразделений
<i>Процессы менеджмента ресурсов</i>			
Выделение ресурсов	4.1 6.1	Исполнительный директор	ООО «Объединенные кондитеры», Представитель руководства по качеству – технический директор, финансовый директор, коммерческий директор, директор по производству, директор по контролю качества, директор по персоналу и административным вопросам
Управление персоналом	6.2	Директор по персоналу и административным вопросам	Начальник отдела по работе с персоналом, руководители подразделений
Управление инфраструктурой: – зданиями, рабочим пространством; – технологическим оборудованием	6.3	Технический директор	Заместитель технического директора по строительству, эксплуатации и содержанию зданий и сооружений Главный механик
Управление инфраструктурой: – управление программными средствами и связью	6.3	Финансовый директор	Начальник отдела информационных технологий
Управление инфраструктурой: – управление транспортом	6.3	Коммерческий директор	Заместитель коммерческого директора по транспорту
Управление производственной средой – управление гигиеной труда; – охраной окружающей среды	6.4	Директор по производству Технический директор	Начальники производственных цехов, руководители подразделений, инженер по охране труда Руководители подразделений
Управление производственной средой: – управление пожарной безопасностью	6.4	Директор РИО	Руководители подразделений
<i>Процессы жизненного цикла продукции</i>			
Планирование процессов жизненного цикла продукции	7.1	Коммерческий директор	Начальник планово-аналитического отдела, начальник отдела маркетинга, начальник отдела оптовых продаж, заместитель коммерческого директора по дистрибуции, главный технолог

Разработка и внедрение новых видов продукции	7.3	Начальник отдела маркетинга, главный технолог	Директор по производству, технический директор, начальник планово-аналитического отдела, начальник отдела оптовых продаж, заместитель коммерческого директора по развитию дистрибуции
Закупки	7.4	Зам. коммерческого директора по МТО	Коммерческий директор, финансовый директор, начальник планово-аналитического отдела, начальник отдела технического контроля, начальник юридического отдела
Процессы производства продукции	7.5.1 7.5.3 7.5.4 7.5.5 7.6	Технический директор	Директор по производству, директор по контролю качества, начальник планово-аналитического отдела, главный технолог, начальники производственных цехов
Реализация (сбыт) продукции	7.2.3 7.5.1 7.5.5	Коммерческий директор	Начальник отдела оптовых продаж, заместитель коммерческого директора по развитию дистрибуции, начальник отдела планирования, организации продаж и отчетности, заместитель коммерческого директора по транспорту
<i>Процессы измерения и совершенствования</i>			
Мониторинг и измерение удовлетворенности потребителей	8.2.1	Коммерческий директор	Начальник отдела маркетинга, начальник отдела оптовых продаж, заместитель коммерческого директора по дистрибуции, начальник отдела планирования, организации продаж и отчетности, главный технолог
Внутренние аудиты (проверки) СМК	8.2.2	Представитель руководства по качеству – технический директор	Директор по контролю качества, специалист по оптимизации производства и ИСО
Мониторинг и измерения процессов	8.2.3		Директор по контролю качества, директор по производству, начальник ОТК, главный технолог, начальник отдела маркетинга, начальник планово-аналитического отдела
Мониторинг и измерения продукции	8.2.4	Директор по контролю качества	Начальник ОТК, главный технолог
Управление несоответствующей продукцией	8.3	Директор по контролю качества	Коммерческий директор, директор по производству, директор РИО, главный технолог, главный бухгалтер, заместитель коммерческого директора по МТО и логистике, начальник планово-аналитического отдела, начальник ОТК, начальник юридического отдела
Анализ данных функционирования СМК	8.4	Исполнительный директор	Представитель руководства по качеству – технический директор, директор по контролю качества, коммерческий директор, начальник отдела маркетинга, начальник отдела МТО и логистики, специалист по оптимизации производства и ИСО
Реализация корректирующих и предупреждающих действий	8.5.2 8.5.3	Представитель руководства по качеству – технический директор	Директор по контролю качества, финансовый директор, коммерческий директор, директор по производству, директор по персоналу и административным вопросам, директор РИО, руководители подразделений

Перечень документов системы менеджмента качества

№ п/п	Обозначение документа СМК	Наименование документа СМК
УРОВЕНЬ I		
1	П СМК I 5.3 – 2004	Политика в области качества
2	РК СМК I 4.2.2–2004	Система менеджмента качества. Руководство по качеству
УРОВЕНЬ II		
3	СТП СМК II 4.2.3-01–2004	Система менеджмента качества. Управление документацией
4	СТП СМК II 4.2.3-02–2004	Система менеджмента качества. Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения стандартов предприятия
5	СТП СМК II 4.2.3-03–2004	Система менеджмента качества. Требования к содержанию и оформлению стандартов предприятия системы менеджмента качества
6	СТП СМК II 4.2.3-04–2004	Система менеджмента качества. Порядок разработки, согласования, утверждения и обращения ТД
7	СТП СМК II 4.2.4-01–2004	Система менеджмента качества. Управление записями
8	СТП СМК II 5.4-01–2004	Система менеджмента качества. Планирование качества. Порядок разработки планов и мероприятий по качеству
9	СТП СМК II 5.6-01–2004	Система менеджмента качества. Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства
10	СТП СМК II 6.2-01–2004	Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Положение о персонале
11	СТП СМК II 6.2-02–2004	Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Порядок приёма новых сотрудников
12	СТП СМК II 6.2-03–2004	Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Обучение персонала
13	СТП СМК II 6.2-04–2004	Система менеджмента качества. Менеджмент человеческих ресурсов. Оценка персонала
14	СТП СМК II 6.3-01–2004	Система менеджмента качества. Менеджмент ресурсов. Управление инфраструктурой и производственной средой
15	СТП СМК II 6.3-02–2004	Система менеджмента качества. Управление производственным оборудованием. Монтаж, техническое обслуживание и ремонт
16	СТП СМК II 7.2-01–2004	Система менеджмента качества. Производство продукции. Процессы, связанные с потребителями. Порядок организации сбыта продукции
17	СТП СМК II 7.3-01–2004	Система менеджмента качества. Порядок планирования, формирования и управления ассортиментом
18	СТП СМК II 7.4-01–2004	Система менеджмента качества. Закупки
19	СТП СМК II 7.5.1-01–2004	Система менеджмента качества. Управление процессами
20	СТП СМК II 7.5.1-02–2004	Система менеджмента качества. Аттестация технологических процессов
21	СТП СМК II 7.5.3-01–2004	Система менеджмента качества. Идентификация и прослеживаемость
22	СТП СМК II 7.5.5-01–2004	Система менеджмента качества. Сохранение соответствия продукции.
23	СТП СМК II 7.6-01–2004	Система менеджмента качества. Управление устройствами для мониторинга и измерений
24	СТП СМК II 8.2.1-01–2004	Система менеджмента качества. Удовлетворённость потребителей
25	СТП СМК II 8.2.2-01–2004	Система менеджмента качества. Внутренние аудиты (проверки)
26	СТП СМК II 8.2.4-01–2004	Система менеджмента качества. Мониторинг и измерения продукции
27	СТП СМК II 8.2.4-02–2004	Система менеджмента качества. Входной контроль сырья и материалов.
28	СТП СМК II 8.3-01–2004	Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Управление несоответствующей продукцией
29	СТП СМК II 8.3-02–2004	Система менеджмента качества. Реализация товаров в фирменной торговой сети
30	СТП СМК II 8.5-01–2004	Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия.



ГОССТАНДАРТ РОССИИ

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р

РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ КАЧЕСТВА
«РОСТЕСТ – МОСКВА»
№ РОСС RU. 0001. 13ИС04

К № 03145

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

Выдан **ООО «ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ»**

113095 г.Москва, 2-ой Новокузнецкий пер., 13/15

включая предприятия:

Открытое акционерное общество «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», включая филиалы: производство №2 и производство №3; Открытое акционерное общество «Кондитерский концерн Бабаевский»; Открытое акционерное общество «РОТ ФРОНТ»; Открытое акционерное общество «Йошкар-Олинская кондитерская фабрика»; Открытое акционерное общество «Тульская кондитерская фабрика «Ясная Поляна»; Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика»; Закрытое акционерное общество «Кондитерская фабрика им. К. Самойловой» («Красный Октябрь»); Открытое акционерное общество «Кондитерская фирма «ТАКФ»

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:

система менеджмента качества, включающая системы менеджмента качества перечисленных выше предприятий, применительно к ~~делам~~ производству и поставке кондитерских изделий и полуфабрикатов

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000)

Регистрационный № РОСС RU.ИСО4.К00107

Дата регистрации 16.06.2004

Срок действия до 16.06.2007

Руководитель органа по сертификации систем качества

Ю.В.Егоров

Председатель комиссии

М.Н.Коробкова



Учетный номер Регистра систем качества №

02533

© опцион



СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р

РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ КАЧЕСТВА
«РОСТЕСТ – МОСКВА»
№ РОСС RU.0001.13ИС04

К № 05539

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

Выдан **ООО «Объединенные кондитеры»**

115184, РФ, г. Москва, 2-ой Новокузнецкий пер., 13/15

включая предприятия:

ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский»; ОАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», включая производство №2, производство №3, производство №4, производство №5; ОАО «РОТ ФРОНТ»; ОАО «Воронежская кондитерская фабрика»; ОАО «Благовещенская кондитерская фабрика «Зея»; ОАО «Июшкар-Олинская кондитерская фабрика»; ЗАО Шоколадная фабрика «Новосибирская»; ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»; ЗАО «Кондитерская фабрика им. К. Самойловой» («Красный Октябрь»); ЗАО «Сормовская кондитерская фабрика»; ОАО «Кондитерская фирма «ТАКФ»; ОАО «Тулльская кондитерская фабрика «Ясная Поляна»; ОАО «Южуралкондитер», включая ЗАО «Златоустовская кондитерская фабрика»

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:

система менеджмента качества, включающая системы менеджмента качества перечисленных выше предприятий, применительно к разработке, производству и поставке кондитерских изделий и полуфабрикатов

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000)

(Приложение, конкретизирующее область сертификации СМК, является неотъемлемой частью сертификата)

Регистрационный № РОСС RU.0001.13ИС04.K00190

Дата регистрации 05.06.2007

Срок действия до 05.06.2010

Руководитель органа по сертификации систем качества

Ю.В.Егоров

Председатель комиссии

М.Н.Коробкова



Учетный номер Регистра систем качества №

06134

© опцион



СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ



СЕРТИФИКАТ

Выдан **Открытому акционерному обществу
«Кондитерская фирма «ТАКФ»**
392000, г. Тамбов, ул. Октябрьская, 22, Россия

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:
система менеджмента безопасности пищевой продукции
применительно к производству кондитерских изделий

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

ГОСТ Р ИСО 22000-2007 (ISO 22000:2005)

Регистрационный № РОСС RU.3070.04ПР01.ОС51.С043

Дата регистрации 05.11.2009

Срок действия до 05.11.2012

Руководитель органа по сертификации
систем менеджмента



Ю.В.Егоров

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА «РОСТЕСТ - КАЧЕСТВО»
№ РОСС RU.3070.04ПР01.ОС51



ГОСРЕЕСТР
№ РОСС RU.3070.04ПР00

Электронный адрес: 119969 г. Москва, ул. Житков, д. 34, стр. 7
Физический адрес: 125026 г. Москва, Новинский проспект, д. 33

Бланк №0054