

УДК: 338:621.798.006.5

## ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАО «ОДЕССКИЙ КАРАВАЙ»

Чабаров В.А., канд. техн. наук, доцент, Максимчук А.А, инженер  
Одесская национальная академия пищевых технологий, г. Одесса

*В статье исследуются вопросы управления качеством хлебобулочных изделий, даны рекомендации по совершенствованию менеджмента качества на хлебозаводах.*

*The questions of quality of wares of bakeries management are explored and created recommendation on perfection of management of quality on bread-baking plants.*

Ключевые слова: хлебопекарное предприятие, качество продукции, запросы потребителей, менеджмент качества, система менеджмента качества, мониторинг качества, политика качества.

Управление качеством, выделившееся в отдельную дисциплину в 20-годы XX века, в настоящее время органически влилось в общий менеджмент организации. Наиболее популярное и методологически сильное направление в управлении качеством – Всеобщее Управление Качеством (Total Quality Management (TQM) предполагает, что в создании качественного продукта участвуют все сотрудники предприятия, весь персонал, а не только инженеры, менеджеры по качеству или специалисты по надёжности.

Особенно остро проблема качества встаёт в свете вступления Украины в члены ВТО – Всемирной торговой организации. В этом случае таможенные пошлины, защищающие многие отечественные отрасли, снижены, а количество импортных товаров, проникающих на украинский рынок, существенно возросло.

Так, Япония занимается управлением качеством с 50-х годов, США – с начала 80-х, Россия – с 90-х годов прошлого столетия. В этой связи украинским фирмам предстоит как можно быстрее проектировать и внедрять на предприятиях всех форм собственности системы качества, в том числе соответствующие стандартам серии ISO 9001.

С целью формирования рекомендаций по совершенствованию менеджмента качества на хлебозаводах, была изучена деятельность передовых хлебопекарных предприятий. В Одесской области признанным лидером по производству хлебобулочных изделий является ПАО «Одесский каравай». Доля «Одесского каравая» на региональном рынке составляет около 50 %. В Одессе в объединение «Одесский каравай» входят хлебозаводы 2-й и 4-й, в Одесской области – Белгород-Днестровский и Котовский хлебозаводы, каждый из которых делает свой взнос в обеспечение населения этих городов свежим ароматным хлебом. Разнообразные районы города и области охвачены сетью фирменных магазинов объединения, у которых даже самый требовательный покупатель найдет что-то на свой вкус. Большая часть продукции распространяется оптовыми покупателями, это более 800 частных предпринимателей и организаций.

В ПАО «Одесский каравай» в настоящее время уделяется большое значение вопросам управления качеством продукции. Возглавляет эту работу департамент технологического обеспечения и развития. В основном, работа этого департамента направлена на отслеживание стабильного качества продукции, соблюдение рецептур и технологических параметров всего ассортимента. Силами департамента также производится разработка новых более качественных видов продукции, позволяющих предприятию выйти на рынок с новым ассортиментом и удовлетворить вкусы различных слоев населения.

Качество создается на всех стадиях производства. Качество оценивается только потребителем и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий. Не может быть качественным товар, который хотя и соответствует всем техническим требованиям и спецификациям, не нужен потребителю. Основа качества товара – это определение потребностей потребителя. Стадии закупок, найма персонала, производства, хранения и доставки хлебобулочных изделий потребителю также пронизаны требованиями к качеству. На каждой стадии существуют свои методы достижения высоких качественных характеристик.

Качество хлебобулочной продукции во многом зависит от качества поступающего сырья, поэтому на предприятиях объединения этому вопросу уделяется большое внимание. Продолжается работа по централизации поставок изделий хлебозавода, что позволило отследить остатки сырья и материалов, динамику цен на них и провести нормирование этих показателей. В свою очередь контроль за соблюдением нормативов на остатки позволил уменьшить кредиторскую задолженность и высвободить оборотные средства в сумме 300 тыс. грн.

Управление качеством продукции направлено также на анализ причин брака в течение суток, обработке технологических параметров совместно с бригадами и выдаче рекомендаций производству по их соблюдению. Также для сохранения свежести изделий пересматриваются графики производства продукции, соблюдение времени остывания и упаковки. За год проверяется соблюдение норм выходов по 30-40 наименованиям продукции, и составляются акты подтверждения. Примерно в половине случаев были изменены нормы выходов в большую сторону.

В результате анализа выявлены причины производственного брака на всех предприятиях объединения, по головному предприятию результаты представлены в таблице 1).

**Таблица 1 – Анализ причин производственного брака на хлебозаводе № 4**

Причины брака	1 кв. 2014 г.		1 кв. 2013 г.		Отклонение	
	т	%	т	%	т	%
По вине персонала	12,68	0,13	18,44	0,18	5,76	0,05
По техническим причинам	4,0	0,04	3,66	0,04	0,34	0
Корректировки заказа и испытания	4,04	0,04	4,26	0,04	0,22	0

Как видно, производственный брак в основном происходит по вине персонала и после принятых мер в этом году немного сократился. Для обеспечения торговли продукцией стабильного качества специалисты технологического департамента распределены по направлениям. Кроме основных функций они ведут контроль технологического процесса, анализ причин брака с последующей выдачей рекомендаций по его устранению.

На ПАО «Одесский каравай» творческая работа отдела перспективного развития и отдела главного технолога направлена на разработку нового ассортиментного ряда разных групп хлебобулочных изделий. В том числе рассматривались актуальные вопросы создания функциональных продуктов питания с внесением биологически активных добавок. На все новые виды своевременно разработаны новые нормативные документы и внесены изменения в действующие НД. Продолжаются поиски наиболее эффективных добавок, обеспечивающих микробиологическую безопасность хлебобулочных изделий. Подбираются начинки по вкусовым качествам с приемлемой стоимостью. При внедрении новых видов продукции в течение месяца их сопровождает отдел перспективного развития и контролирует качество готовой продукции, которая поступает в реализацию. По окончании этого срока эти функции выполняют заместители начальников смен и контрольно-производственная лаборатория.

Из забракованного торговой сетью количества продукции в 73 % случаев причиной возврата оказалось несоответствие требованиям органолептических показателей, а 20 % – свежесть продукции. Для предотвращения возврата хлебобулочных изделий внедрен акт передачи готовой продукции в экспедицию с отметкой о качестве, который гарантирует отгрузку качественной продукции.

Важную роль в процессе ценообразования имеет анализ цен и качества товаров конкурентов. «Одесский каравай» силами отдела маркетинга проводит сравнительные закупки, чтоб сравнить цены и качество товаров, проводит последующий лабораторный анализ. Хлебозавод при расчете выходит из ценности своих товаров, формируя при этом в сознании потребителя представления о стабильном лидере в хлебопекарной отрасли, что способен продавать лучшие товары по умеренным ценам.

Работники департамента технологического обеспечения и развития провели учебу с начальниками смен и заместителями начальников смен по вопросам санитарии и применению «Инструкции по предупреждению попадания посторонних предметов в продукцию».

С целью совершенствования менеджмента качества на хлебопекарных предприятиях необходимо использовать стандарт ISO 9001:2000. Для внедрения требований этого стандарта первоначально необходимо разработать политику качества и реализовать ее в практической деятельности.

Политика качества, это основные направления и цели организации, связанные с качеством, официально сформулированные высшим руководством. Политика качества должна согласовываться с общей политикой и целями предприятия. При разработке политики в области качества следует учитывать следующее:

- потребности заказчика-потребителя;
- непрерывность улучшение качества хлебобулочной продукции и процессов ее создания;
- совершенствование методов и средств измерения и оценивания показателей качества продукции и ключевых процессов;
- поддержание положительного образа предприятия в области качества.

Руководители подразделений хлебопекарных предприятий должны ознакомить своих подчиненных и разъяснить им принятую политику качества, основные положения по достижению необходимого качества, определить задачи, которые стоят перед подразделением в целом и перед каждым конкретным работником. Предлагаем политику качества оформить наглядно и разместить на специальном стенде, можно раздать работникам открытки с описанием политики качества предприятия. Для определения степени ознакомления с политикой в сфере качества провести тестирование.

На основе разработанной политики предлагаются следующие задания в области качества для хлебозаводов:

- четко определить потребности потребителя и необходимые меры относительно качества; своевременно обеспечивать заказчиков высококачественной продукцией;
- разработать предупредительные и контрольные мероприятия с целью избегания неудовлетворения потребителя; снизить уровень дефектности в процессе производства хлеба и хлебобулочных изделий и обеспечить отсутствие жалоб потребителей;
- оптимизировать расходы на обеспечение надлежащего уровня качества;
- постоянно анализировать требования к хлебобулочным изделиям и достигнутому уровню с целью выявления резервов повышения их качества;
- предупредить негативные влияния на общество и окружающую среду в результате деятельности хлебозавода;
- улучшить характеристики продукции в результате использования системы менеджмента качества;
- создать стойкий образ надежного партнера для долгосрочного сотрудничества с заказчиками;
- улучшить условия работы сотрудников и создать привлекательные условия для их профессионального и служебного роста.

Для эффективного функционирования системы менеджмента качества руководству необходимо постоянно осуществлять анализ, который направлен на установление пригодности, адекватности, результативности и эффективности системы менеджмента качества для достижения целей в области качества и политики качества предприятия. По мере достижения установленные цели и задачи системы менеджмента качества должны пересматриваться.

Рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества на хлебозаводах предполагают внедрение следующих мероприятий:

- в организационную структуру управления хлебозаводом ввести должность ответственного за менеджмент качества (менеджера по качеству);
- внедрить мониторинг качества;
- проводить «Дни качества»;
- внедрить систему обратной связи с потребителями.

В системе менеджмента качества каждый процесс документируется. Разработанные должностные инструкции регламентируют деятельность руководителя каждого уровня, в них отражены основные задачи, права, обязанности, ответственность менеджера. Роль менеджера по качеству является ведущей в разработке и организации мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества на предприятии. После сбора, обработки и обобщения необходимой информации менеджер по качеству должен подготовить проект протокола по анализу системы менеджмента качества со стороны руководства и передать его на рассмотрение директору. Директор рассматривает и обсуждает предложенный проект документа вместе со своими заместителями. При необходимости в проект вносят изменения, после чего его утверждает директор.

По нашему мнению, в первую очередь, на хлебопекарных предприятиях необходимо применять мониторинг качества. Мониторинг – это совокупность операций, которые предоставляют возможность постоянно следить за параметрами процесса производства и поддерживать их на должном уровне. Математическая статистика располагает огромным количеством различных методов. Из всего множества японские ученые отобрали семь методов, которые получили название семь инструментов контроля качества. К ним относятся следующие методы: контрольный листок; гистограмма; диаграмма разброса; стратификация; диаграмма Парето; диаграмма Исикавы; контрольная карта. Основное назначение семи инструментов контроля качества продукции – контроль протекающего процесса и предоставление участнику процесса фактов для своевременной корректировки и улучшения процесса. Последовательность применения семи методов может быть различной в зависимости от цели, которая поставлена перед системой менеджмента качества.

«Дни качества» предлагаем проводить один раз в месяц под руководством заместителя директора по производству. На заседание должны быть приглашены главные специалисты, начальники цехов, отделов и служб, их заместители и лица, ответственные за выполнение вопросов, рассматриваемых на заседании. Порядок запланированного заседания готовится менеджером по качеству за неделю и утверждается за-

местителем директора по производству. О порядке проведения «Дня качества» информируются все ответственные лица.

Для того чтобы определить направления развития системы менеджмента, качества нужно установить, как и на сколько мы удовлетворяем клиентов и соответственно, каким образом собираемся улучшить удовлетворенность потребителя. Отсутствие информации от потребителей, может привести к тому, что предприятие будет ориентировано на производство продукции невостребованной потребителями, которая приведет к понижению конкурентоспособности предприятия. Для сбора информации предлагаем установить систему обратной связи с потребителями. Полученная от потребителей информация будет использована для разработки новых рецептур, дифференцирования изготавливаемой хлебобулочной продукции, расширения ассортимента, привлечения новых сегментов рынка, а в целом повышает конкурентоспособность предприятия. Обратная связь используется для получения информации о состоянии потребительского рынка, о пожеланиях, предложениях, жалобах на изготавливаемую продукцию. Для получения такой информации предлагается:

- создать бесплатную «горячую линию» по которой потребители смогут выразить пожелания, мысли, жалобы, предложения о продукции предприятия. Информацию о «горячей телефонной линии» необходимо разместить на упаковке продукции и предложить потребителям обращаться по всем вопросам качества;
- создать Интернет-сайта с детальным описанием продукции и привлечением потребителей к обсуждению новинок производства и улучшения имеющейся продукции;
- провести конкурсы рецептов с премированием активных участников обсуждения;
- налаживание «обратной связи» с оптовыми и мелкооптовыми компаниями, которые реализуют продукцию, с целью выяснения вопросов улучшения качества поставок, своевременности, удобства транспортировки и складирования.

Полученную информацию необходимо проанализировать и внести необходимые изменения в организацию заказов и поставок продукции. Наличие «обратной связи» позволит хлебозаводу получить достоверную информацию о потребностях рынка, пожеланиях и предложениях потребителей, учесть негативные отзывы с целью улучшения качественных характеристик хлебобулочной продукции. Внедрение принципа обратной связи на предприятии позволит ориентировать хлебозавод на производство продукции с такими потребительскими характеристиками, которые хочет получать потребитель, и покупать продукцию, потребительские качества которой будут удовлетворять его потребности.

В противном случае в управлении качеством вступает в силу «правило десятикратных затрат». Оно гласит, что затраты на производство некачественной продукции, на обнаружение брака возрастают десятикратно при переходе со стадии маркетинга, проектирования на стадию производства, а также от стадии производства к стадии реализации. Иначе говоря, если исправить какой-то недостаток при проектировании стоит 1000 грн (скажем, изменить рецептуру), то на этапе производства это обойдется уже в 10000 грн (переналадка технологической линии), а после продажи уже в 100000 грн (отзыв партии товаров у покупателей, утрата имиджа, аннулирование контрактов и штрафы).

Для долгосрочного успеха предприятие должно находить новые возможности для своего развития и система менеджмента качества является основой и залогом его прибыльной работы.

#### **Выводы**

Проведены исследования организации менеджмента качества на передовых хлебозаводах, на основе которых разработаны рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества, что позволяют находить новые возможности развития и обеспечить долгосрочный успех деятельности хлебозаводов.

#### **Литература**

1. Богатирьев А.М., Кузнецова І.О., Чабарова З.І. Основи підприємництва в харчовій промисловості: Навч. посібн. – Одеса: Аспект, 2004. – 384 с.
2. Шаповал М.І. Менеджмент якості / Підручник. – К.: Знання, 2006. – 471 с.
3. Швець В.Е. «Менеджмент качества» в системе современного менеджмента. Стандарты и качество, 2004, – № 6, 48 с.