

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ХЛЕБОЗАВОДАХ

Шевченко З.И., канд. экон. наук, доцент, Чабаров В.А., канд. техн. наук, доцент
Одесская национальная академия пищевых технологий, г. Одесса

Исследуются вопросы управления качеством хлебобулочных изделий и предложены 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 является одной из ключевых функций как корпоративного, так и проектного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия. Использование системы менеджмента качества в повседневной деятельности хлебопекарных предприятий является необходимым условием и средством его выживания и процветания. На многих хлебопекарных предприятиях Украины этим вопросам не уделяется должного внимания, что вызвало необходимость проведения исследований вопросов совершенствования менеджмента качества.

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 ОАО «Одесский каравай». Доля «Одесского каравая» на региональном рынке составляет около 50 %. В г. 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 ОАО «Одесский каравай» в настоящее время уделяется большое внимание 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 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. Качество создается на всех стадиях производства. 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. Специалистами комплексной производственной лаборатории в 2010 г. было составлено около 20 актов о несоответствии качества муки требованиям и возвращено поставщику-производителю около 80 т муки. Мука поступает на хлебозаводы объединения в основном от 7 поставщиков. Хорошими хлебопекарными свойствами и стабильностью качества отличается мука пшеничная от поставщиков ДП ГАК Хлеб Украины «Кулиндоровский КХП», ОАО «Симферопольский КХП» и ООО «Протос-хлеб». Следовательно, для обеспечения высокого качества своей продукции ОАО «Одесский каравай» работает с предприятиями-поставщиками, способными поставить наиболее качественное сырье по наиболее низким на рынке ценам. Поэтому следует заключать долгосрочные договоры с предприятиями-лидерами на рынке муки.

Продолжается работа по централизации поставок изделий хлебозавода, что позволяет 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, отработке 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. 2011г.		1 кв. 2010г.		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 ОАО «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 70 % случаев причиной возврата оказалась несоответствие требованиям органолептических показателей, а 25 % - 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 цен исходит из качества своих товаров, формируя при этом в сознании потребителя представления о стабильном лидере в хлебопекарной отрасли, который способен продавать лучшие товары по умеренным ценам. Работники департамента технологического обеспечения и развития проводят 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 комплексный план реализации системы менеджмента качества, в который целесообразно занести совокупность мероприятий, связанных с разработкой и внедрением документов системы менеджмента качества (политики качества и процедур системы менеджмента качества, их информационное согласование, ознакомление с ними персонала, утверждение, тиражирование и внедрение документов). Такой комплексный план позволит реализовать политику качества в практической деятельности с наименьшими затратами.

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 улучшения 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 хлебопекарных заводов:

- четко определить потребности потребителя относительно качества; своевременно обеспечивать заказчиков высококачественной продукцией;
- разработать предупредительные и контрольные мероприятия с целью избежания 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 хлебопекарного завода;
- 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 установленных целей и задач системы менеджмента качества должны пересматриваться.

Разработанные нами рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества на хлебопекарных заводах предполагают внедрение следующих мероприятий:

- в организационную структуру управления хлебопекарным заводом 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 заместителем 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;
- наладить „обратную связь” 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.

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 хлебозаводах, разработаны рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества, что позволит 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. – с. 384
2. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности: Пер. с англ. – М.: Издательство стандартов, 2002. – 230с.
3. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 471с.
4. Швець В.Е. “Менеджмент качества” в системе современного менеджмента. Стандарты и качество, 2004, №6, с.48.