

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления
качеством продукции (на примере «ПАО Хлебозавод № 1»)»

Студентка

Н.М. Альбикова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Зав.кафедрой «Менеджмент организации», к.э.н. С.Е. Васильева _____

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« » 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студентка Альбикова Наиля Мусяевна

1. Тема: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции (на примере «ПАО Хлебозавод № 1»)»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 15 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности предприятия

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты управления качеством продукции

1.1 Понятие и показатели оценки качества продукции

1.2 Резервы совершенствования управления качеством продукции

2 Анализ управления качеством продукции на предприятии «ПАО Хлебозавод № 1»

2.1 Общая характеристика «ПАО Хлебозавод № 1»

2.2 Оценка управления качеством продукции

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии «ПАО Хлебозавод № 1»

3.1 Направления совершенствования управления качеством продукции на предприятии

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа деятельности;
 5. Графические данные по результатам анализа управления «ПАО Хлебзавод № 1»;
 6. Предложения по совершенствованию управления качеством на предприятии;
 7. Результаты эффективности от разработанных мероприятий.
6. Дата выдачи задания

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.М Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н.М Альбикова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись) (И.О. Фамилия)

«_____» _____ 2017г

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

выполнения бакалаврской работы

Студентки Наиلى Мусяевны Альбиковой
по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством
продукции (на примере «ПАО Хлебозавод №1»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись Руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 – 26.03.2017	20.03.2017 – 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 – 30.04.2017	17.04.2017 – 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстрированный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

О.М Сярдова

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Н.М Альбикова

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Н.М Альбикова

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции (на примере «ПАО Хлебозавод № 1»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М Сярдова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции.

Объект исследования - филиал «ПАО Хлебозавод № 1», производящий хлеб и мучные кондитерские изделия.

Предмет исследования – производственные отношения по поводу управления качеством продукции.

Для решения поставленных в бакалаврской работе задач и обработки результатов исследования использовались методы логического, сравнительного, графического, структурного, системного, экономического и статистического анализов.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- в первой главе рассматривается ряд теоретических основ комплексной системы управления качеством: понятие качества, система управления качеством, затраты на качество производимой продукции, семейство стандартов ИСО 9000;

- во второй главе оценивается финансово-хозяйственная деятельность «ПАО Хлебозавод № 1», анализируется конкурентоспособность продукции хлебозавода;

- третья глава предлагает меры, направленные на совершенствование процесса управления конкурентоспособностью и качеством продукции на «ПАО Хлебозавод № 1», разрабатываются мероприятия для совершенствования систем управления качеством продукции.

Практическая значимость работы заключается в том, что для экономики предприятия повышение качества продукции имеет большее значение, так как позитивно влияет на экономичность и продуктивность производственных

запасов, позволяет эффективно использовать производственные ресурсы, а также является условием внедрения нововведений в производство.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 32 источников. Общий объем работы 67 страниц текста, в том числе таблиц - 13, рисунков - 7.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты управления качеством продукции.....	12
1.1 Качество продукции как объект управления.....	12
1.2 Резервы совершенствования управления качеством продукции	19
2 Анализ управления качеством продукции на предприятии «ПАО Хлебозавод № 1»	29
2.1 Общая характеристика «ПАО Хлебозавод №1»	29
2.2 Оценка управления качеством продукции.....	37
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии «ПАО Хлебозавод № 1».....	51
3.1 Направления совершенствования управления качеством продукции на предприятии	51
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	57
Заключение	61
Список использованных источников	65

Введение

Современная рыночная экономика требует кардинально новых критериев оценки качества производимой продукции. Это можно обосновать тем, что сейчас выживаемость любого предприятия, его устойчивость на рынке товаров и услуг определяет уровень конкурентоспособности.

Качество товара - это основная составляющая конкурентоспособности любого предприятия.

Определяя качество продукта, необходимо выявить ряд наиболее предпочтительных товарных свойств для потребителя.

Экономисты при реализации продукции ставят на первое место цену и сроки поставки, порой забывая о качестве продукции. Хотя одним из самых важных моментов в конкурентоспособности считается качество производимой продукции.

Потребитель больше отдает предпочтение качеству продукции, нежели низкой цене товара. Грамотный продавец способен приобрести заказ на реализацию работ при наличии на рынке фирм конкурентов, хотя качество товара в большинстве определяет - приобретет ли потребитель этот товар у этого продавца еще раз.

Менеджеры полагают что осуществление требований потребителя к качеству товара приводит к повышению затрат производителя, этим наиболее уменьшает доход либо повышает стоимость.

Данная точка зрения базируется на двух аспектах:

- Повышение качества продукта, предлагаемого потребителю, подразумевает под собой проведение наиболее качественных проверок, по результатам которых необходим выбор продукции, которая должна быть отправлена, переделана или выброшена;

- улучшение сорта ведет, как правило, к повышению качества продукции.

При этом, если хотя бы один из этих аспектов правильный, то затраты возрастут.

Обе эти версии не верны. Не всегда необходимо увеличивать расходы для повышения потребительского качества продукции. Программа «улучшение качества», при правильной разработке, вероятно приведет к уменьшению, нежели к увеличению затрат.

В условиях конкуренции, предприятия должны всё больше обращать внимание на проблему качества. Потребители производимой продукции с каждым разом все более требовательны и разборчивы, а им предлагают товар низкого качества по высоким ценам.

В свою очередь им необходимо доказательство и гарантия того, что качество соблюдено. И для этого на предприятии имеется целая система качества, подтверждающая соответствующим сертификатом.

Качество - есть основной фактор социальной среды и деятельности людей, также оно обладает фундаментальным значением для развития общества.

Задача руководить качеством сначала произошла в процессе необходимости сообщества в высококлассном товаре и введения в него современных технологий, впоследствии появилась потребность создания хорошего качества жизни.

В середине прошлого столетия происходило развитие теории и практики управления качеством товара благодаря системному подходу. Данный период характеризовался установлением и формированием иностранных и российских школ управления качеством.

Отечественные специалисты не стояли на месте, и не смотрели в след своим коллегам, работающим в данном направлении, в передовых зарубежных странах.

Новое тысячелетие определяется объединением различных видов деятельности. Поэтому очень сложно в короткий промежуток времени распознать, к какой области знаний относится тот или иной дефект

производимой продукции.

Высокое качество – первоначальное условие стабильности и развития организаций в рыночной экономике. Неопровержимо, большое значение имеет верное применение ресурсов предприятия, а кроме того учёт и минимизирование расходов, потребительские свойства продукции.

Со временем увеличивается количество отечественных организаций, которые ставят перед собой цель – внедрение в производственный процесс системы менеджмента качества.

В наши дни на рынке товаров и услуг происходит увеличение ассортимента выпускаемой продукции и оказания услуг. Это происходит в связи с увеличением требований покупателей к покупаемому товару.

Организации начинают стремиться выпускать более качественную продукцию, которой бы удовлетворялись потребности населения. Поэтому от того, какими способами организация будет управлять процессом производства своих товаров, зависит его дальнейшая судьба на рынке и его покупательная способность. Ведь чем качественнее продукция, тем выше на неё спрос, а, следовательно, и выше уровень получаемых организацией доходов.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Качеством продукции оказывается всестороннее воздействие на множество сторон финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В рамках рыночной экономики качество продукции - это важнейший фактор, влияющий на повышение конкурентоспособности, продукцию и прибыльность работы предприятия.

Объект исследования – филиал «ПАО Хлебозавод № 1», производящий хлеб и мучные кондитерские изделия.

Предмет исследования – производственные отношения по поводу управления качеством продукции.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции. В соответствии с поставленной целью, необходимо решение следующих задач:

- рассмотрение истории управления качеством;
- анализ качества как экономической категории и объекта управления;
- анализ хозяйственно-экономической деятельности «ПАО Хлебозавод № 1»;
- осуществление разработки и оценки затрат на качество продукции;
- составление плана мероприятий, направленных на совершенствование системы управления качеством продукции на «ПАО Хлебозавод № 1».

Для решения поставленных в бакалаврской работе задач и обработки результатов исследования использовались методы логического, сравнительного, графического, структурного, системного, экономического и статистического анализов.

Практическая значимость: Для экономики предприятия повышение качества продукции имеет большое значение, так как позитивно влияет на экономичность и продуктивность производственных запасов, эффективное использование производственных ресурсов, работы его в нестабильных условиях внешней экономической среды, а также способствует внедрению нововведений в производство.

Структура бакалаврской работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников. В первой главе бакалаврской работы рассматривается ряд теоретических основ комплексной системы управления качеством: понятие качества, система управления качеством, затраты на качество производимой продукции, семейство стандартов ИСО 9000. Вторая глава оценивает финансово-хозяйственную деятельность «ПАО Хлебозавод № 1», анализирует конкурентоспособность продукции хлебозавода. В третьей главе предлагаются меры, направленные на совершенствование процесса управления конкурентоспособностью и качеством продукции на «ПАО Хлебозавод № 1», разрабатываются мероприятия для улучшения системы управления качеством продукции.

1 Теоретические аспекты управления качеством продукции

1.1 Качество продукции как объект управления

Качество – объемное понятие, которым характеризуются по эффективности все стороны деятельности предприятия: разработка и внедрение стратегии, организации работы на производстве, маркетинг и др. Важнейший компонент всей системы качества – это качество продукции в рамках всех этапов жизненного цикла продукции.

Существует ряд различных трактовок понятия качества (стандарт ИСО-8402) которые объединяют ряд свойств и характеристику продукции или услуг, и даёт им способность удовлетворить определяющие ими предполагаемые потребности. Этим стандартом введены такие понятия, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества» [12, с. 105].

Понятие качества формировалось в соответствии с историко-производственными обстоятельствами. Каждое производство обладало своими объективными требованиями к качеству производимой продукции. На первых этапах производства проверка качества подразумевала под собой определения точности и прочности [2, с. 15].

Качество, как его понимает производитель, и качество, как его понимает потребитель, понятия взаимосвязанные. Главным образом производитель обязан думать о высоком качестве изготавливаемой продукции в рамках всего жизненного цикла, а также обеспечить надлежащее послепродажное обслуживание. В первую очередь это касается высокотехнологичных товаров.

Американский учёный, статистик и консультант по менеджменту У.Э. Деминг утверждал, что потребитель является самым важным звеном производственной линии. Качество должно удовлетворять его потребности – настоящие и будущие [12, с. 43].

Профессор школы бизнеса Д. Гарвин, рассматривал понятие «качество» с пяти наиболее существенных его характеристик. Они должны соответствовать таким показателям, как:

- стандарт;
- технические показатели лучших товаров-аналогов;
- качество требования покупателей;
- соотношение качества к его спрос платежеспособности, а также точное соблюдение производственных процессов.

Стандарт подразумевает под собой то, что товар находится в соответствии с определёнными требованиями и свойствами, регламентирующими и утверждёнными в законодательном порядке [7, с. 325].

Технические свойства лучших товаров-аналогов – это результат бенчмаркинга, т.е. методов и средств увеличения качества продукции производителей-конкурентов на собственном предприятии.

Предприятие должно стремиться выполнять ожидаемые требования покупателей к удовлетворению их потребностей и стремлению к покупке производимого товара.

Формируя стоимость товара, затрачиваемые ресурсы на изготовление качественной продукции должны соответствовать платежеспособности населения и учитывать их доход (или сегмента рынка, т.е. группы потребителей товара).

При изготовлении товара необходим жесткий контроль процесс производства и точное соблюдение инструкций или положений относительно осуществления процесса или операции.

Для того чтобы товар оставался качественным и был конкурентоспособным запрещено нарушение каждого из выбранных критериев.

Если товар не пользуется спросом, то он может считаться некачественным.

Согласно формулировке иностранных специалистов качество товара определяется покупателем относительно товара с выполнением их

определенных ожиданий.

Впервые категория «качество» с экономической точки зрения серьезно была рассмотрена японскими учёными в области теории и практики управления качеством.

Исследуя экономическое понятие «качество» в Японии, возможно выделение следующих типов его соответствия:

- стандарт;
- применение;
- стоимость;
- скрытые потребности потребителей.

Стандартом определялось, что качество это товар, который соответствует вкусам производителей. Это выражено тем, что качество продукции в середине XX века был достаточно низким, и было необходимо провести меры по его повышению [24, с. 203].

Таковыми мерами стали стандарты, которые разрабатывают производители и представители исполнительной власти. В Японии была осуществлена разработка и утверждение стандартных приёмов и практических навыков для каждого типа соответствия.

При оценке соответствия стандарту качества производители использовали статистическое управление качеством – этот подход принёс в Японию в конце 50-х гг. известный американский учёный, специалист по качеству У.Э Деминг [15, с. 135].

Соответствие стандарту качества определялось проверкой, при которой снова возникал конфликт между проверяющим составом и производственным персоналом предприятия.

При этом, если предприятие стремилось максимально «соответствовать применению», то проверяющими должен строго контролироваться и при необходимости отбраковываться товар, который отклонялся от стандартного.

Под соответствием стоимости понимается высокое качество и низкая цена. Эти два требования являются основой для всех потребителей при выборе

товара.

Производитель имеет возможность снизить стоимость, с сохранением при этом высокого качества, посредством перехода к более выгодным поставщикам сырья и материалов и изменив производственный процесс, т.е. изменив приоритет с контроля выпускаемой продукции на контроль самого процесса.

Соответствие скрытым потребностям на рынке указывает на выпуск товаров, которые удовлетворяют такие потребности, о которых потребителю ещё не известно. Этот ориентир позволяет иметь лидирующее положение на рынке и устанавливать более высокую цену.

Данный подход актуален и на сегодняшний день.

В управлении качеством большую роль отводят сертифицированной системе менеджмента качества, которая гарантирует высокую стабильность и устойчивость качества продукции.

Следовательно, оценивать качество продукции нужно только в соответствии с совокупностью показателей, которые имеют к нему непосредственное отношение и установленные согласно назначению продукции.

Управление любыми производственными процессами – это круговой цикл: планирование – осуществление – контроль – управляющее воздействие (PDCA).

Цикл PDCA помогает проводить постоянный мониторинг и повышать уровень качества производства.

Повышение требований потребителя к производимой продукции, а также усовершенствование процессов, происходящих на производстве, вынуждают предприятие к изменению подхода к проблеме качества.

Процесс управления качеством продукции должен осуществляться системно, т.е. на предприятии необходимо функционирование системы управления качеством продукции, подразумевающей под собой организационную структуру, которая занимается четким распределением ответственности по процедурам и ресурсам, необходимым для управления

качеством.

Разберем поэтапно жизненные циклы продукции, которыми и образуется так называемая «Петля качества».

«Петля качества» является моделью взаимозависимых видов деятельности, которыми оказывается влияние на качество в рамках различных стадий производства – от определения потребностей до оценки их удовлетворения.

Систему качества формируют, учитывая конкретную деятельность предприятия, при этом ею должны охватываться все стадии петли качества, представленные:

- маркетингом;
- поиском и изучением рынка;
- проектированием или разработкой технических требований к продукции;
- контролем и испытанием;
- упаковкой и хранением;
- монтажом и эксплуатацией [9, с. 126].

Контролироваться по качеству должны каждый участок петли качества и участие каждого работника в процессах, направленных на обеспечение качества конечной продукции.

Связь повышения качества и деятельности по уменьшению затрат обязательное условие выявления недостатков в ходе производства и устранения этих дефектных причин.

Расходы на качество определяются прежде всего затратами, сопряженными с процессом реализации стадий жизненного цикла продукции. Это расходы по маркетинговым исследованиям, научно-исследовательским и экспериментально-конструкторским работам, производству, доставке и монтажу, а также техническому обслуживанию [21, с. 49].

Лишние затраты, вот почему продукция становится дорогой, а именно те затраты, которых можно избежать. При определении расходов, влияющих на

качество продукции, в первую очередь нужно обратить внимание на высокозатратные области и разработать потенциальные возможности для снижения этих затрат.

Учет затрат на качество имеет смысл осуществлять по следующим направлениям:

- затраты, направленные на предотвращение несоответствий в производстве (решает расчетный метод, основанный на плане действий);

- затраты на контроль качества и подтверждение соответствия продукции (определяет расчетный метод и прямой счет согласно требованиям технологического процесса и планам мероприятий по улучшению качества);

- затраты, связанные с риском выпуска несоответствующей продукции (определяет прямой учет и отражают соответствующие статьи себестоимости).

Анализ затрат на качество включает в себя понятие продуктивности функционирования системы качества и дает возможности руководству предприятия для решения следующих организационных задач:

- определить области производственного процесса, в которые необходимо направить дополнительные ресурсы с целью разработать и реализовать разработку и реализацию мероприятий по улучшению качества;

- определить убытки предприятия, обусловленные выпуском продукции низкого качества;

- выбрать оптимальное соотношение между затратами на обеспечение качества и достижением данного уровня качества.

Расходы на качество продукции связаны не только с его производством, но и с управлением производственных процессов.

Управленческие затраты – это те, которые связаны с гарантией качества изделия и бывают:

- транспортными (осуществление внешних и внутренних перевозок сырья для того, чтобы производить продукцию, комплектующие к ней и в конечном итоге транспортировать готовую продукцию);

- снабженческими затратами (запланированное по виду, количеству и

качеству сырье, а также комплектующие материалы);

- затратами на персонал, контролирующий производство;
- затратами на работу других служб из числа аппарата управления предприятием, которые в той или иной мере связаны и влияют на обеспечение качества продукции.

С целью управления расходами, влияющими на обеспечение качества, продукции различают:

- базовые, которые формируются в процессе разработки, апробирования и производства новой продукции;
- дополнительные расходы, включающие в себя затраты на оценку и затраты на предотвращение дефектов.

К первым можно отнести расходы, вследствие которых предприятие определяет согласована ли продукция с запланированным техническими, экологическими, эргономическими и другими условиями.

Другая часть состоит из затрат направленных на то, чтобы реализовать продукцию, а именно изучить мнение потребителя относительно качества продукции.

Ко вторым относятся расходы, направленные на доработку и улучшение продукции, не соответствующей стандартам качества, мировым образцам, запросам покупателя, на проверку, ремонт, модернизацию инструмента, регулировки техники и технологических процессов, а в крайних случаях и на остановку производства, а также затраты на внедрение системы управления качеством.

Система качества позволяет управлять качеством на всех этапах «петли качества», взаимодействие всех работников предприятия в обеспечении качества выпускаемой продукции, взаимосвязь деятельности по повышению качества с деятельностью по снижению затрат, обязательность выявления дефектов и устранения вызвавших эти причины дефекта.

Таким образом, в условиях повышения конкуренции на рынке сбыта предприятию необходимо больше уделять внимание на качество производимой

продукции. Потребители выпускаемой продукции становятся разборчивее при выборе товара и ожидают высокое качество товара по низким ценам.

1.2 Резервы совершенствования управления качеством продукции

Рассмотрим системный подход к менеджменту качества, дающий возможность предприятию анализировать потребности потребителей, выбирать процессы, помогающие получать продукцию, которая будет приемлемой для потребителя, а также поддерживать эти процессы в «работоспособном» состоянии. [14, с. 51].

Система менеджмента качества постоянно требует улучшения деятельности предприятия с целью увеличения вероятности повышения удовлетворенности товаром потребителей и других участников-производителей продукции.

«Система» должна быть проверенной, предприятие, а главное потребитель должны быть уверены в ее способности поставлять продукцию, которая будет полностью соответствовать требованиям качества.

Управление организацией включает также семейство стандартов наряду с другими видами менеджмента.

Семейство стандартов ИСО 9000 разработано с помощью организации всех видов собственности и размеров, внедрять и обеспечивать работоспособность эффективных систем менеджмента качества:

1. ГОСТ ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» – поясняет об основных положениях систем менеджмента качества и регламентирует терминологию, применяемую к системам менеджмента качества [14, с. 52];

2. ГОСТ ИСО 9001–2015 охватывает ту часть системы менеджмента качества, при которой организации необходимо показать свою способность

производить такую продукцию, которая отвечала бы требованиям потребителя и установленным к ней обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей [14, с. 52];

3. ГОСТ Р ИСО 9004–2015 содержит перечень рекомендаций, которыми рассматривается как результативность, так и эффективность системы менеджмента качества [14, с. 52];

Целью этого стандарта является модернизация деятельности организации и удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон [1,2,3].

Для усовершенствования организации деятельности предприятия рассмотрим восемь принципов управления качеством:

1. мотивирование работников, которые вовлечены в работу, путем мотивирования дает большую возможность организации с выгодой использовать их способности;

2. процессный подход, показатели работы предприятия становятся лучше, когда деятельность и соответствующие ресурсы управляют как процессом;

3. при работе опираться на запросы потребителя, то есть выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания;

4. лидерство руководителя, необходимо формировать и подкреплять внутреннюю среду, в которой работники могут внести свое предложение в решение задач организации;

5. системный подход к менеджменту, управление качеством должно проводиться в комплексе полной совокупности его отделов и наличии многообразных связей между ними и внешней средой.

6. постоянное улучшение работы предприятия необходимо рассматривать как ее главную цель.

7. принятие решений, подкрепленное фактами и анализом дающими возможность принимать эффективные решения;

8. взаимовыгодные и доверительные отношения с поставщиками повышают способность обеих сторон достигать максимальной прибыли.

Эти восемь принципов менеджмента качества - это основа стандартов

системы менеджмента качества, которые являются частью семейства ИСО 9000. Применением этих принципов менеджмента качества обеспечивается не только непосредственная выгода, а так же вносит важный вклад в менеджмент затрат и рисков.

Стандарт ГОСТ ИСО 9001–2015 применяем к «Процессному подходу», а именно при разработке, внедрении и модернизации эффективной работы системы менеджмента качества для повышения удовлетворенности заинтересованных сторон выполнения их требований [14, с. 54];

Для эффективной работы организация может определять множество взаимосвязанных показателей системы менеджмента качества.

«Система менеджмента качества» работающая на процессном подходе, которая описывается в семействе стандартов ИСО 9000 представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1- Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе

Наглядно видно, что заинтересованные стороны играют немаловажную

роль в предоставлении организации входных данных. Наблюдение за удовлетворенностью заинтересованных сторон требует оценки информации, касающейся восприятия заинтересованными сторонами степени выполнения их потребностей и ожиданий.

В рамках системы менеджмента качества, в процессном раскладе, главной целью считается наибольшая удовлетворенность условий покупателей, сотрудников, поставщиков и иных партнёров. Поэтому, в концепцию должны быть введены характеристики, отображающие осуществление условий абсолютно всех заинтересованных сторон. Они представлены в таблице 1.1 [5, с. 22].

Таблица 1.1 - Требования, предъявляемые к построению показателей системы менеджмента качества

Заинтересованная сторона	Основные требования
1	2
Потребители	Качество продукции. Цена продукции Налаженность поставок
Производство и обслуживание	Производители. Повышение прибыли. Окупаемость инвестиции. Увеличение доли рынка Сохранение конкурентоспособности
Работники как потребители промежуточного продукта	Проверка качества промежуточного продукта и устранение недостатков
Работники как пользователи результатов деятельности предприятия	Стимул. Карьерный рост. Рост оплаты труда. Социальные гарантии. Стабильность и безопасность труда.
Поставщики	Стабильность и рост заказов. Взаимовыгодное сотрудничество
Общество	Приобретение экологически чистого продукта. Создание рабочих мест. Безопасность производства для окружающей среды. Социальные отчисления. Энергосбережение естественных ресурсов.

Требования потребителей, работников и поставщиков разнообразны, иногда могут противоречить друг другу. В конечном итоге все эти требования взаимосвязаны, и выполнение требований одних заинтересованных лиц невозможно без требований других лиц. Удовлетворение потребностей одной

заинтересованной группы во многом взаимосвязано от удовлетворения других заинтересованных сторон. В связи с чем, вся система показателей должна отображать деятельность предприятия как одно целое, т.е. систему взаимосвязанных процессов, направленную на удовлетворение интересов всех причастных сторон, при этом позволит оценить работу всех сторон с учётом уровня удовлетворённости различных групп, заинтересованных в эффективной работе предприятия [6, с. 90].

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 существует различная классификация качества продукции, представленная такими характеристиками, как:

- физические (механическими, электрическими, химическими или биологическими характеристиками);
- органолептические (связанными с такими категориями, как запах, осязание, вкус, зрение, слух);
- этические(вежливость, честность, правдивость);
- временные(пунктуальность, безотказность, доступность);
- эргономические (физиологическими характеристиками или связанными с безопасностью человека);
- функциональные (максимальная скорость самолета) [2, с. 25].

Из всего обилия типов показателей в фундаментальной основе локальной системы показателей производственного бизнес-процесса лежат показатели результативности и эффективности.

Стандарт ИСО 9001, включающий в себя сертификационные требования к системе менеджмента качества, нацеливает систему на достижение эффективности каждого процесса.

А стандарт ИСО 9004, включающий в себя рекомендательную информацию по совершенствованию системы менеджмента качества направлен наравне с результативностью на повышение эффективности процессов и системы в целом.

Политика и цели в сфере качества устанавливаются так, чтобы служить эталоном для организации. Они определяют необходимые результаты и помогают использованию предприятием ресурсов для получения этих результатов.

Достижение целей в области качества может оказывать положительное влияние на качество продукции, продуктивности в ходе работы и финансовые показатели и, следовательно, на удовлетворенность и уверенность в выборе заинтересованных сторон.

В системе менеджмента немаловажную роль играет высшее руководство качества. Им применяются принципы менеджмента качества, а посредством лидерства и адекватных действий высшее руководство создает обстановку, помогающую полному привлечению работников к продуктивной работе системы менеджмента качества.

Документация, касающаяся системы менеджмента качества, передает смысл и последовательность действий. Это, документы:

- предоставляющие достоверную информацию о системе менеджмента качества организации, подлежащую к использованию, как для внутреннего, так и внешнего пользования (документы руководства по качеству);

- показывающие как система менеджмента качества применяется к определенной продукции, проекту или контракту (к таким документам относятся планы качества);

- устанавливающие требования (документы, содержащие технические требования);

- имеющие рекомендации или предложения (методические документы);

- содержащие информацию об алгоритме выполнения действий и процессов; такие документы могут включать в себя процедуры касающиеся делопроизводства, рабочие инструкции и чертежи;

- отражающие реальное выполнение производственных действий и впоследствии достигнутых результатов (записи в производственной документации) [23, с. 47].

Применение вышеуказанных документов в общей системе менеджмента качества, позволяет достигнуть соответствующих требований потребителя, и соответственно улучшить качество производимой продукции; обеспечить соответствующую подготовку кадров; повторяемость и открытость производственного процесса; обеспечить объективность свидетельств; оценить продуктивность и постоянную пригодность системы менеджмента качества.

Оценка системы менеджмента качества делится по области применения и включает в себя такие виды деятельности, как аудит (проверку) и анализ системы менеджмента качества, а также самоанализ.

Наблюдения аудитов (проверок) применяют для оценки эффективности системы менеджмента качества и выявления возможностей производственных мощностей для улучшения работы предприятия.

Аудиторские проверки, проводимые третьей стороной, осуществляются независимыми представителями лицензированных организаций, проводят сертификацию соответствия требованиям, например требованиям ГОСТ Р ИСО 9001. ГОСТ ИСО 19011, включающие в себя методические указания по аудиту (проверке).

Одной из задач высшего руководства является проведение систематической оценки пригодности, адекватности, эффективности и результативности системы менеджмента качества с учетом политики и целей в области качества.

Такой анализ включает в себя рассмотрение потребности в адаптации политики и целей в области качества в ответ на меняющиеся потребности и ожидания заинтересованных сторон.

При анализе показателей внедренной системы менеджмента качества, необходимо принимать во внимание изменения, отталкиваясь от этапов её развития – уровней зрелости системы.

Уровень зрелости системы менеджмента качества, на котором указаны главные производственные процессы, которые должны быть схожими с процессами жизненного цикла продукции.

Таким образом, на основании стандарта ИСО 9001:2000 для этих процессов указаны и измеряются показатели действенности. Прочие группы процессов (административные и обеспечивающие) могут быть описаны частично, без определения взаимосвязи между группами процессов.

Для оценки уровней модернизации системы менеджмента качества по каждому основному разделу ГОСТ Р ИСО 9004 рекомендован метод самооценки, изложенный в вышеуказанном стандарте, посредством балльной шкалы от 1 (отсутствует формализованная система) до 5 (лучшие показатели в классе деятельности).

Происходит тестирование в форме обычных вопросов, которые предприятие может поставить для оценивания своей деятельности по каждому основному разделу ГОСТ Р ИСО 9004.

Метод самооценки предлагает выбрать простой и легкий в применении вариант выбора уровня развития (зрелости) системы менеджмента качества организации и установления главных сфер для совершенствования. Точные особенности метода самооценки по ГОСТ Р ИСО 9004 должен быть таким, чтобы он мог:

- применяться ко всей системе менеджмента качества или ее отдельной части, или к каждому процессу;
- применяться к предприятию в целом или ее части;
- иметь возможность проводиться за счет внутренних средств;
- привести многофункциональной группой или одним работником организации при взаимодействии с высшим руководством;
- собрать входные данные для более обширного процесса самооценки системы менеджмента;
- установить и упростить выбор приоритетов возможностей для модернизации;
- помочь развитию системы менеджмента качества до уровня мирового класса [16, с. 25].

Этап зрелости, на котором система менеджмента качества доходит до

совершенства, принимаемые управленческие решения ведут только к улучшению продуктивных характеристик.

Существенным шагом является процесс непрерывного улучшения системы менеджмента качества для обеспечения выгоды ее заинтересованным сторонам – это является стратегической целью организации.

Управление качеством продукции это мероприятия, проводимые при ее производстве, использовании или потреблении с целью определения, обеспечения и поддержания нужного уровня качества продукции [16, с. 89].

Объектами управления являются характеристики и свойства качества продукции, факторы и условия при его производстве, влияющие на его качество, а также процесс формирования качества продукции на разных стадиях ее жизненного цикла [7, с. 95].

Субъекты управления – это ряд различных органов управления и отдельных лиц, функционирующих в рамках различных иерархических уровней и реализующих функции управления качеством согласно общепринятым принципам и методам управления [7, с. 96].

Система управления качеством продукции является совокупностью связанных объектов и субъектов управления применяемых принципов, подходов и функций управления на отдельных этапах жизненного цикла продукции и стадиях управления качеством [10, с. 85].

Использование процессного подхода в деятельности предприятия определяет систему показателей, предусматривающую вклад отдельных результатов комплексной системы менеджмента качества, основанную на показателях результативности, эффективности, гибкости.

Вышеуказанная система соответствует требованиям международных стандартов в сфере менеджмента качества и имеет возможность являться основой интегральной системы результатов предприятия.

При применении в системе менеджмента качества такого подхода акцентирует значимость:

– понимания и исполнения требований;

- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- постоянной модернизации процессов, проводимых на основании выявленных недостатков в продукции на производстве.

Исходя из этого, система менеджмента качества - это часть системы менеджмента организации, ориентированной на наиболее высокие показатели производства, в соответствии с поставленными целями в области качества для удовлетворения потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон.

Таким, если качество продукции соответствует необходимым требованиям, которые согласованы с потребностями и ожиданиями потребителей, то будет возможным достижение и целей организации, связанных с такими категориями, как развитие, окупаемость, рентабельность, окружающая среда, охрана труда и безопасность. Возможно объединение разных частей системы менеджмента предприятия и система менеджмента качества как единую систему менеджмента, которая пользуется общими элементами.

Этим может облегчаться процесс планирования, выделения ресурсов, определения дополнительных целей и оценки общей эффективности организации.

2 Анализ управления качеством продукции на предприятии «ПАО Хлебозавод № 1»

2.1 Общая характеристика «ПАО Хлебозавод № 1»

Хлебозавод № 1 введен в эксплуатацию в 1986 году. Основным продуктом, изготавливаемым на предприятии до 1993 года, были: два вида хлебной, пять видов булочной продукции, и изготовление овсяного печенья.

С 1993 года в связи с появлением более активной конкуренции на рынке хлебобулочной и кондитерской продукции, на предприятии была проведена модернизация технологического процесса. С учетом изменившегося спроса на продукцию были введены в эксплуатацию новые печи ФТЛ.

Непрерывная работа в данном направлении позволила расширить ассортимент производимой продукции, что позволяет в настоящее время выработать 20 наименований хлебной и более 30 наименований кондитерской и булочной продукции. Кондитерским цехом предприятия вырабатывается более 40 наименований кондитерских изделий.

В 1994 году Хлебозавод № 1 преобразован в акционерное общество открытого типа «Хлебозавод № 1».

31 мая 1994 года зарегистрирован отчет об итогах выпуска ценных бумаг (государственный номер выпуска ценных бумаг 04-1п-132).

В 2016 году в «ПАО Хлебозавод № 1» уже трудилось 177 человек.

Для данного предприятия характерна линейно-функциональная структура управления, которая обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать линейных руководителей в подготовке и принятии решений по выполнению конкретных функций.

Организационная структура управления «ПАО Хлебозавод № 1» представлена на рисунке 2.1.

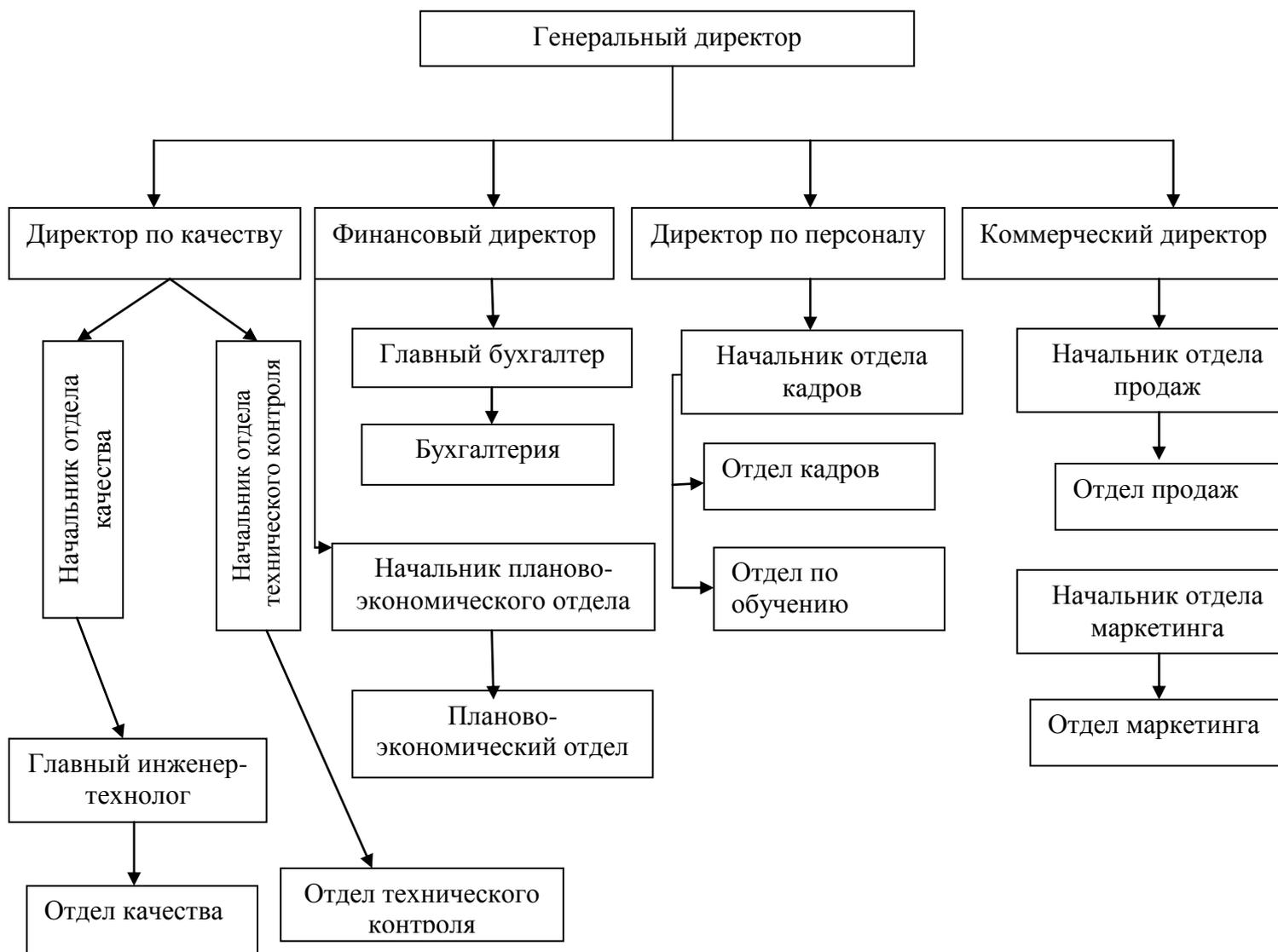


Рисунок 2.1 – Организационная структура «ПАО Хлебозавод № 1»

В 2016 году от всех видов деятельности, получены доходы в сумме 91 млн. 311 тыс. руб. От основного производства получены доходы в сумме 86 млн. 796 тыс. руб. Основная масса доходов получена от производства и реализации хлебной продукции, что на 1 млн. 439 тыс. руб. выше доходов, чем в 2015 году по этому виду производства.

На сегодняшний день «ПАО Хлебозавод № 1» является стабильно работающим предприятием, вырабатывающим продукцию высокого качества.

Производственные мощности хлебозавода позволяют осуществлять выработку ежедневно 30 тонн хлебобулочной продукции и около 0,5 тонны кондитерских изделий.

Всего за 2014 год предприятием удалось выработать и реализовать 5813 тонн хлебобулочной продукции и 84 тонны кондитерских изделий на сумму 97058 тыс. руб. Вся продукция является сертифицированной и имеет высокие оценки на различных конкурсах.

В 2014 году «ПАО Хлебозавод № 1» вручено 6 золотых медалей на конкурсе «Лучшие пищевые продукты России 2014 года», который проходил в рамках выставки «Золотая осень» в г. Москве, а также серебряные медали на выставке «Зелёная неделя», которая проходила в Берлине.

Специализацией предприятия являются хлебобулочные и кондитерские изделия, вырабатывается более 4660 тонн хлебобулочной и 77 тонн кондитерской продукции в год. Существуют сетевые фирменные магазины (9 единиц), через которые реализуют до 35% вырабатываемой продукции.

На предприятии функционирует собственная база специализированного автотранспорта, которая занимается доставкой до 70% вырабатываемой продукции в торговые сети, вне зависимости от ведомственной принадлежности. До 90% необходимого количества муки доставляет также собственный муковоз. Предприятие каждый год модернизирует производство, с отчислением из прибыли на эти цели более 1,5 млн. руб. Ежедневно вырабатывают 25 наименований хлебной продукции, 34 наименования - булочных изделий, более 60 наименований - кондитерских изделий. Общий объем произведенной продукции и оказанных услуг превышает 91 млн. руб.

Качество хлебобулочной продукции и кондитерских изделий, которые производит предприятие, отмечается медалями на конкурсах лучших продовольственных товаров России в г. Москве.

Работниками предприятия каждый день, в день работы, получают (бесплатно) по две булки хлеба. Ежегодно каждый работающий при уходе в

очередной отпуск получает материальную помощь в размере половины среднемесячной заработной платы.

Объем выпуска товарной продукции в 2019 году составил 91,3 млн. руб.

Развитие дальнейшей своей деятельности «ПАО Хлебозавод № 1» связывает с расширением ассортимента продукции и повышением ее качества.

Главными факторами риска являются:

- гиперактивная конкурентная среда;
- непредсказуемо меняющиеся цены на основное сырье;
- низкая покупательская способность населения.

Акционеры Общества обеспечены надежными и эффективными способами учета прав собственности на акции (заключен договор на ведение реестра владельцев именных ценных бумаг с реестродержателем ЗАО «Сервис-Реестр»).

Акционер вправе принимать участие в управлении Обществом и принимать совместно с другими акционерами решения по наиболее важным вопросам деятельности Общества.

Акционер имеет право на постоянное и своевременное получение полной и достоверной информации об обществе, но при этом не должен злоупотреблять предоставленными ему правами.

Генеральный директор Общества действует на основании финансово-хозяйственного плана Общества.

В Обществе проводится жесткий контроль по пользованию секретной и служебной информации.

Практика корпоративного поведения Общества берет во внимание установленные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников Общества и приветствует активное сотрудничество Общества и заинтересованных лиц в целях наращивания активов Общества, себестоимости акций и других ценных бумаг Общества, создания новых рабочих мест.

С целью выполнения намеченных показателей по производству продукции Общества Генеральный директор берет во внимание интересы

третьих лиц (кредиторов Общества, государства, в частности муниципальное образование, на территории которого находится Общество).

Администрация Общества мотивирует работников Общества в эффективной работе Общества.

Опыт корпоративного поведения Общества позволяет проводить качественный контроль над финансово-хозяйственной деятельностью Общества для защиты прав и законных интересов акционеров.

В 2016 году на модернизацию труда направлено 1,5 миллиона рублей инвестиций из собственных средств, произведено продукции на 92 млн. руб. Ассортимент предприятия большой: хлебобулочных изделий выпускается 18 видов, 40 разновидностей булочек, 42 вида - кондитерских изделий. Вся она не залеживается на прилавках девяти фирменных магазинов города.

Предприятие действует на основании Устава, постановлений административных органов, законодательства РФ.

«ПАО Хлебозавод № 1» это механизированное предприятие, производящее хлебобулочные и кондитерские изделия, производящее 12,9 тонн/сутки хлебобулочных изделий и 0,21 тонны в сутки кондитерских изделий.

В связи с открытием нового завода по производству полиэтиленовой продукции в 2015 году и увеличением численности население региона, возникла необходимость модернизации цеха ржаного хлеба с тарным хранением муки и сжиганием твердого топлива в печах и котлах.

В настоящее время на предприятии основная работа выполняется двумя производственными цехами - кондитерским и хлебобулочным, складами сырья и материалов, складами мокрого хранения соли, подсобным помещением (прачечной), весовой, фирменными магазинами при хлебозаводе «Калач».

В кондитерском цехе основное оборудование – это электрические пекарные шкафы ЭШ-3М в количестве 2 штук и электрическая подовая печь «Эдисон» фирмы «Европа», Италия, которая эксплуатируется с 2015 года, тестомесильные машины, кремозбивальные машины.

В хлебобулочном цехе предусмотрено наличие 5 линий, задача которых - изготавливать хлебобулочные изделия, и линия для изготовления макаронных изделий: 2 линии по изготовлению формового хлеба с печами ФТЛ-2 и ГГР-1; линия по изготовлению булочных изделий с печью ФТЛ-2; линия по изготовлению заварных подовых хлебов с печью ГЧХПФ21М; линия по изготовлению мелкоштучных изделий (ротационная печь Sofforiva, расстоечный шкаф Sofforiva, тестоделительная и тестомесильная машины, машина для раскатки багетов, машина для раскатки слоеных изделий); линия по изготовлению макаронных изделий.

Выпускаемые предприятием хлебобулочная продукция распространяется по 300 торговым точкам города и регионам в целом собственным автопарком (71%) и транспортом покупателей (29%). Радиус развоза готовой продукции достигает более 100 км.

Основные экономические показатели «ПАО Хлебозавод № 1» предоставлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели «ПАО Хлебозавод № 1» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	93372	95141	91311	1769	101,9	-3830	96
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	74092	74415	73148	323	100,44	-1267	98,30
3. Валовая прибыль, тыс.руб.	19280	20726	18163	1446	107,50	-2563	87,63
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	6647	6729	6801	82	101,23	72	101,07

Продолжение таблицы 2.1

5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	3312	3376	3411	64	101,93	35	101,04
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	9321	10621	7951	1300	113,95	-2670	74,86
7. Налог на прибыль	1864,2	2124,2	1590,2	260	113,95	-534	74,86
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	7456,8	8496,8	6360,8	1040	113,95	-2136	74,86
9. Основные средства, тыс. руб.	2224	2259	2311	35	101,57	52	102,30
10. Оборотные активы, тыс. руб.	41698	43512	42014	1814	104,35	-1498	96,56
11. Численность ППП, чел.	155	151	151	-4	97,4	0	100
12. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	21655	22594	23883	939	104,34	1289	105,7
13. Производительность труда работающего, тыс.руб.	602,4	630,07	604,7	27,67	104,6	-25,37	95,97
14. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	139,71	149,63	158,17	9,92	107,10	8,54	105,71
15. Фондоотдача	41,98	42,12	39,51	0,14	100,33	-2,61	0,94
16. Оборачиваемость активов	2,24	2,19	2,17	-0,05	97,77	-0,02	99,09
17. Рентабельность продаж, %	7,99	8,93	6,97	0,94	111,83	-1,96	78,00
18. Затраты на рубль выручки, коп.	90,02	88,84	91,29	-1,18	98,69	2,46	102,76

Проведем анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2014-2016гг. (таблица 2.1, таблица 2.2).

Как видно из данных таблицы 2.1, в 2016 году по сравнению с 2015, 2014 г.г. произошло снижение выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 3380, 2061тыс. руб. соответственно.

Это произошло за счет снижения выпуска хлебобулочных изделий на 424 тыс. руб. в 2016 году по сравнению с 2015годом.

Несмотря на качество выпускаемой продукции предпочтений потребителей производство хлебобулочных изделий снизилось за счет жесткой конкуренции и появления новых производителей данного продукта, а также за счет уменьшения численности населения - переезда в другие регионы.

Численность работающих на заводе в 2016 году уменьшилась на 34

человека по сравнению с 2014 годом, что говорит о внедрении системы менеджмента качества на данном производстве.

Подводя итог в целом, следует отметить, что результатами финансовой деятельности завода является прибыль.

Таблица 2.2 - Основные производственные показатели «ПАО Хлебозавод № 1»

Наименование	ед. изм.	2014 факт	2015 факт	2016 Факт	Отклон + - к 2014	отклонение +- к2015	2016г к 2015 г %
Производство товаров и услуг:							
ВСЕГО	т.р.	93372	95141	91311	-2061	-3830	96,0
в т.ч. основное производство	т.р.	91772	90326	86796	-4976	-3530	96,1
Производство хлебобулочных изделий	тн.	4246	5090	4666	+420	-424	91,7
	т.р.	72182	85236	81431	+9249	-3805	95,5
в т.ч хлеб	тн	3646	4472	4026	+96	-446	90,0
	т.р.	61830	67846	62610	+780	-5236	92,3
из них: хлеб 1 сорта	тн	3501	3881	3477	-24	-404	89,6
	т.р.	52515	59102	53067	+552	-6035	-89,8
хлеб в/сорта	тн	35	32	33	-2	1	103,1
	т.р.	630	582	627	-3	45	107,7
хлеб смеш. валки	тн	388	438	433	+45	-5	98,9
	т.р.	6208	6537	7742	+1534	1205	118,4
хлеб 2 сорта	тн.	90	111	75	-15	-36	67,6
	т.р.	1215	1463	1034	-181	-429	70,7
хлеб диабетич.	тн.	9	10	8	-1	-2	80,0
	т.р.	140	162	140	0	--22	86,4
в т.ч. булочные изделия	тн	600	602	624	+24	22	103,7
	т.р.	16200	16694	18133	+1933	1439	108,6
из них: сдобные	тн	300	360	354	+54	-6	98,3
	т.р.	9300	11464	11848	+2548	384	103,3
Производство кондитерских изделий	тн.	70	85	77	+7	-7,4	91,3
	т.р.	5250	5090	5365	+115	275	105,4
Отгружено продукции собственного производства, без НДС в свои магазины	т.р.	34680	31461	30469	-4211	-992	96,8
	%	36,4	34,8	35,1	-1,1	0,3	100,9
Выработка товарной продукции на одного работника	т.р.	444,6	598,2	493,2	+48,6	-105	82,4

За 2016 год предприятием получена прибыль от продаж продукции, работ, услуг в сумме 7 951 тыс. руб., уплачен налог на прибыль 1 590,2 тыс. руб. С учетом уплаты налогов предприятие сработало прибыльно. Оставшаяся сумма прибыли будет распределена согласно принятому решению годового собрания акционеров.

Предприятие на 01.01.2016 года имело дебиторскую задолженность за отгруженную продукцию и авансы, выданные поставщикам в сумме 1 796 тыс. руб.

На 01.01.2016 кредиторская задолженность за сырье, материалы и услуги составляют 500 тыс. руб., в том числе за сырье и материалы 157 тыс. руб., за оказанные услуги 343 тыс. руб. Платежи осуществляются своевременно и в полном объеме.

Заработная плата выдается своевременно, в сроки, установленные коллективным договором. Предприятие разрабатывает мероприятия по увеличению объемов производства и увеличению прибыли.

2.2 Оценка управления качеством продукции

Стратегия и тактика завода направлена на улучшение качества готовой продукции, которое должно сопровождаться снижением затрат на ее производство.

В результате своей деятельности «ПАО Хлебозавод № 1» расширяет ассортимент продукции, модернизирует производство и расширяет географию поставок.

В 2016 году на механизацию труда направлено 1,3 миллиона рублей инвестиций из собственных средств, произведено продукции на 92 млн. руб. Ассортимент выпускаемой продукции обширен: хлеба на заводе выпускается 19 видов, 40 разновидностей булочек, 50 разновидностей кондитерских изделий.

Еще в ассортименте завода появились темные сорта хлеба: «Московский»

-заварной, «Кавказский» с сухофруктами, «Городской» с жареным луком и картофелем, Бородинский с кориандром, Багеты с тмином.

Продукция, производимая на хлебозаводе, выпускается также в упакованном и нарезанном упакованном виде (упаковочным материалом является термоусадочная и полипропиленовая пленка и пакеты), позволяющее продукции на более длительный срок сохранить его вкусовые качества, этим увеличить сроки реализации, а также придает изделию эстетичный товарный вид.

Упаковка из пленки защищает продукт от пыли и влажности, гарантирует практичность для покупателя – дает возможность неоднократного использования пакета: его не надо разрывать, он легко закрывается, используется до полного употребления продукта.

На упаковке указана важная для покупателя информация (сроки годности продукта, его состав, количество калорий, рекомендации и способы по употреблению продукта и другая необходимая информация).

В настоящее время в кондитерском направлении хлебозавод занимается изготовлением:

– тортов, пирожных, булочек и рулетов, применяя разные полуфабрикаты (бисквитные, песочные, воздушные, медовые и др.), такие, как варенье, суфле, белковый крем, сливочный крем, творожный крем, крем из взбитых растительных сливок и др.;

– тортов, булочек и пирожных, используя свежие и консервированные, а также сушеные фрукты (курагу, чернослив, яблоки, груши), которые также используют в качестве отделки поверхности тортов и пирожных;

– слоеной продукции различной формы с кремом и с другими разнообразными наполнителями;

– мучной выпечки, песочных изделий и т.д.

Цель деятельности завода – удовлетворить потребности населения в свежем хлебе хлебобулочных и кондитерских изделий посредством стабильного улучшения их качества и расширения ассортимента.

С целью эффективно руководить предприятием, его активной производительностью и для того, чтобы выполнять ожидания потребителей в 2014 году ввели в эксплуатацию по настоящее время функционирующую систему менеджмента качества производства подовых хлебов СТБ ИСО 9001-2015.

На обеспечение качества изделий влияют определенные затраты на производство продукции. Их образование происходит в рамках всех этапов и стадий жизненного цикла изделия: начало – разработка продукции, конец – ее реализация и послепродажное обслуживание.

Хлебобулочные изделия могут иметь следующий вид: весовой, фасованный и штучный. Остывшие хлебобулочные изделия фасуют по пакетам из бумаги по ГОСТ 12302, целлофан ГОСТ 7730, пленки полиэтиленовой марки Н - по ГОСТ 10354. пленки полипропиленовой - термоусадочной - по ГОСТ 25951, пачки - по ГОСТ 12303, массой нетто не более 0,5-1,0 кг.

Анализ качества бараночных и сухарных изделий выполняют при помощи органолептических и физико-химических методов.

Органолептические бараночные изделия соблюдаются правильной и постоянной формой (округлая, овальная, в форме челнока). Поверхность (ровная, глянцевая, наличие пузырей, трещин и подгорания). Окраска (равномерно золотистая). Вкус и запах (особенности рецептуры, без посторонних запахов). Возможно наличие отпечатков сетки на нижней стороне изделий.

Физико-химические показатели у бараночных изделий - это влажность, кислотность, набухание (изменение массы до и после набухания). У хлебных палочек и соломки определяется содержание лома и крошки (не более 5 и 2 % соответственно). Содержание жиров и сахара определяются в соответствии с требованиями потребителей, при проведении социальных опросов населения.

Контролируют качество производимой продукции, прибывающее сырье, как технологический отдел, так и административный персонал, рабочие, непосредственно ведущие технологический процесс, работники складского

хозяйства, экспедиции и отделы технического контроля (Производственно-технологической лаборатории).

«Схемы лабораторного контроля сырья, полуфабрикатов и готовой продукции хлебопекарного производства», которая состоит из:

- входного контроля;
- контроля технологических процессов и полуфабрикатов;
- микробиологического контроля;
- контроля готовой продукции (проводят в ПТЛ хлебозавода);
- радиологического контроля (проводят в ГУ «Столичный зональный ЦГЭ»);
- контроля продукции и сырья на токсичные элементы, пестициды, антибиотики.

В товарно-транспортной накладной оформляют запись: «Продукция соответствует действующему ТНПА, безопасна для здоровья в пределах срока годности или хранения. Продукция соответствует ГН-10-117-99».

Производственно-технологическая лаборатория обладает:

- разрешением №71 от 04.07.07 в рамках производства контролировать сырье, готовую продукцию, санитарно-бактериологические исследования воды, воздуха, смывы с микроорганизмами 3-4 групп патогенности, в том числе аэробные и факультативно-анаэробные микроорганизмы, бактерии группы кишечной палочки, дрожжи, плесени, на этапе учета результатов первичного посева при последующей идентификации в лаборатории ГУ «Столичный зональный ЦГЭ».

Для того, чтобы успешно управлять хлебозаводом, его функционированием и повысит удовлетворенность потребителей в 2015 году на хлебозаводе внедрили систему менеджмента качества производства подовых хлебов СТБ ИСО 9001-2015.

Это подтверждает сертификат соответствия, удостоверяющий, что хлеб из смеси ржаной и пшеничной муки (формовой), выпускаемый заводом по СТБ 639-95, соответствует техническим нормативным правовым актам и

удостоверение о государственной гигиенической регистрации сухарей панировочных из хлебных сухарей, выпускаемых по ГОСТ 28401-89.

Во время подготовки к сертификации системы управления качества «ПАО Хлебозаводом № 1» на соответствие требованиям МС ИСО 9000 версии 2000 г., была пересмотрена структура по управлению качеством продукции на основании которой работает предприятие.

Это выражает то, что линейно-функциональной схемой управления предприятием, использующей в основном вертикальные, а не горизонтальные связи, усложняются процессы по внедрению системы управления качеством.

Главные трудности с качеством, а точнее говоря проблемы «бескачественности» находятся в брешах между функциональными обязанностями сотрудников. Это выражает то, что ни одному из функциональных отделов не подчиняется ответственный сотрудник за качество, то есть получается, что ответственный за качество отвечает за то, что не в состоянии решить. Все это влияет на административно-управленческие решения внутри завода.

Управление любыми процессами на предприятии производится круговым циклом: планирование-осуществление-контроль–управляющее воздействие (PDCA)

Процесс управления качеством может быть представлен в качестве последовательности осуществления данных этапов. Циклом PDCA обеспечивается постоянный процесс отслеживания и повышения качества производства. Недостаточен контроль качества конечной продукции и отдельных составляющих производственного процесса.

Необходимое требование – создать целую систему качества, затрагивающую каждую производственную стадию, начиная с заключения контракта с поставщиками до сбыта производимой продукции.

На предприятии необходимо действие целой системы управления, качеством продукции, будучи четко отлаженной, структуры, распределяющей зоны ответственности за процедуры и ресурсы, которые необходимы для того,

чтобы управлять качеством.

Система качества является комплексом таких категорий, как организационные структуры, методики, процессы и ресурсы, необходимые для того, чтобы осуществлять общее управление качеством продукции. Действием системы качества затрагивается каждый этап жизненного цикла производимой продукции с образованием так называемой «Петли качества».

«Петля качества» является моделью, демонстрирующей взаимосвязанные виды деятельности, воздействующие на качество производимой на различных ее стадиях – от определения нужд потребителя до оценки их удовлетворения. Систему качества разрабатывают, учитывая конкретную деятельность предприятия, но в любом случае ею должны быть охвачены все стадии петли качества:

- маркетинг;
- поиск и изучение рынка;
- проектирование или разработка технических требований к продукции;
- контроль и испытание;
- упаковка и хранение;
- монтаж и эксплуатация.

Одним из определяющих факторов системы качества и улучшения деятельности производства предприятия является расходы на качество.

Расходы на качество производимой продукции формируются из объема затрат, связанных с реализацией стадий всего цикла изготовления продукции: на изучение рынка сбыта продукции, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, доставку и монтаж, а также техническое обслуживание.

Затраты на качество могут быть как внутренними, так и внешними.

Внутренними являются непосредственно расходы на производство продукции.

Внешние затраты - это расходы, связанные с реализацией уже готовой продукции поставщиками, потребителями и др.

Высокие затраты, влияющие на достойное качество продукции, могут привести к снижению прибыли, потери заказов.

Постоянная конкуренция с другими производителями предполагает принимать различные способы деятельности по уменьшению затрат, связанные с качеством продукции, что приводит иногда к технологическому браку, сбою переработки, несвоевременной доставкой, негативными отзывами о продукции, плохим послепродажным обслуживанием и т.д. Последнее время очень возросло внимание к данному виду затрат.

На удорожание продукции влияют иногда ненужные затраты. При определении затрат необходимо использовать потенциальные возможности для снижения расходов на высокозатратные статьи, что позволит оценить деятельность производства и даст сравнительную оценку качества различной продукции.

Главная доля базовых расходов отражает стоимостную величину условий изготовления, а кроме того общехозяйственные и общепроизводственные затраты, причисляемые на производство определенного продукта через смету расходов.

В состав дополнительных расходов входят затраты на оценку и исключение технологического брака.

К первым относятся затраты, которые несёт компания для того чтобы установить, соответствует единица продукции задуманным технологическим, экологическим, эргономическим и другим условиям. Отчасти они содержат в себе расходы на содержание отдела контроля, особое спецоборудование и другие затраты. Другую часть составляют затраты направлены на получение информации в сфере реализации продукции и мониторинг мнения потребителя о качестве продукции.

Ко вторым относятся расходы, направленные на доработку и улучшение продукта, не соответствующего стандартам наилучших мировых образцов, пожеланиям покупателя, а также на диагностику, ремонт и усовершенствование инструмента, оснастки, техники и технологии, а в отдельных случаях и на приостановку производства. В эту группу необходимо включить затраты на внедрение системы управления качеством.

Затраты на качество, снижаются посредством выявления причин возникновения дефектов с последующим предложением программы корректирующих мер. Все корректирующие рекомендации должны содержать данные о стоимости применения предложенных программ [31, с. 311].

Рассмотрим каким образом определяются затраты на качество на «ПАО Хлебозавод № 1».

Основными затратами на качество является сбор информации, необходимой для планирования работы на производстве, управления и оценки эффективности мер по обеспечению качества.

Целью сбора и анализа сведений о расходах на качество продукции считается:

- определение объемов требуемых финансов вложений;
- выявление связей расходов на качество продукта и итогов работы компании;
- возможность снижения финансовых издержек для организации;
- корректирующие и предупреждающие мероприятия;
- уменьшение расходов на единицу продукции при сохранении ее качества;
- уменьшение затрат на изделия при одновременном совершенствовании их качеств;
- определение цены продукции;
- выявление направлений для того, чтобы совершенствовать систему

менеджмента качества.

Подразделение задач затрат на качество:

- предотвратить несоответствие продукции;
- проконтролировать и оценить соответствие продукции определенным требованиям;
- посчитать потери в связи с несоответствием качества (внутренние и внешние) [31, с. 320].

1 Затраты на качество учитываются в соответствии со следующей классификацией, предусмотренной моделью PAF (Prevention, Appraisal, Failure – Предупреждение, Оценка, Отказы) [29, с. 3]:

- а) расходы для предотвращения несоответствий продукции;
- б) затраты на надзор и оценку соответствия продукции определенным требованиям;
- в) потери от брака продукции полученного в ходе производства;
- г) потери от брака продукции (исправимого и окончательного), выявленного у потребителя после ее продажи.

2 В соответствии с классификацией составляющие затрат влияющие на качество, сложиваются и выявляется общий показатель за отчетный период:

$$\zeta_{\text{ит}} = \zeta_{\text{дд}} + \zeta_{\text{нд}} + \zeta_{\text{дв}} + \zeta_{\text{дб}} , \quad (1)$$

Зпред. – затраты на предотвращение несоответствий;

Зсоотв. – затраты на надзор и оценку соответствия производимой продукции определенным требованиям;

Зпроизв. – затраты на потери от брака при производстве продукции;

Зпотреб. – затраты на потери от брака у потребителя после его продажи.

3 Сведения о расходах на качество предоставляются бухгалтерией в отдел контроля для рассмотрения и исследования мероприятий по исправлению и

предупреждению брака, направленных на уменьшение отказов, повышения конкурентоспособности продукции и удовлетворенности потребителя (таблица 2.3.)

Таблица 2.3 - Паспорт процесса «Анализ затрат на качество»

Процесс	Ответственность	Участники	Документ	Выходные документы
Входные данные: Ежемесячная информация по затратам на качество	Главный бухгалтер	Бухгалтерия	СТО ФРМК 18.026	Прил. А
1. Составить отчеты о затратах на качество	Начальник ОК	ОК	СТО ФРМК 18.026	Прил. А
2. Разработать мероприятия по снижению затрат на качество	Начальник ОК	Руководители подразделений	СТО ФРМК 18.026	Прил. Б
3. Провести экспертную оценку разработанных мероприятий	Начальник ОК	Руководители подразделений	СТО ФРМК 18.026	Прил. Б
4. Составить диаграммы Парето разработанных мероприятий	Начальник ОК	ОК	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
5. Определить финансовые затраты	Начальник ПЭО	Разработчик мероприятия	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
6. Определить временные ресурсы	Разработчик мероприятия	Разработчик мероприятия	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
7. Подготовить отчеты по разработанным мероприятиям	Директор по качеству, Начальник ОК	ОК	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
8. Согласовать и утвердить мероприятия	Начальник ОК	Генеральный директор, заместитель генерального директора	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
Выходные данные: ежемесячный отчет по затратам на качество; лист экспертной оценки мероприятий; отчет по разработанным мероприятиям.				

4 На основании предоставленных бухгалтерией сведений о расходах Отделом Контроля, составляется круговая диаграмма соотношений категорий

затрат на качество (в %) и устанавливается динамика изменения соотношения между категориями затрат на качество предоставлена на рисунке 2.4.

5 Затраты направленные на улучшение качества, должны быть равны 5 - 25% от рыночного оборота предприятия. В ходе того как предприятие проходит этап от выявления и устранения отказов к их предотвращению, общие расходы, связанные как с внутренними, так и с внешними отказами, снижаются при повышении расходов на оценку и предупреждение.

На основании представленных бухгалтерией сведений по расходам на качество, отдел технического контроля вместе с причастными подразделениями проводит анализ данных. И на основании анализа проводит ряд мероприятий по уменьшению расходов на качество, и отказов продукции в производстве и у потребителя.

За расчеты о предстоящих затратах на проведение мероприятий по уменьшению расходов на качество отвечает планово-экономический отдел, а за подготовку и проведение самих мероприятий несет ответственность отдел контроля.

Анализ данных производят, применяя экспертный метод один раз в квартал они предоставлены в таблице 2.4.

Каждое мероприятие оценивают баллы:

1 балл – не эффективно; 3 балла – эффективно; 9 баллов – высокоэффективно.

Таблица 2.4 - Лист регистрации изменений

Изменения	Номера листов (страниц)				Номер извещения об изменениях	Подпись	Дата	Срок введения изменений
	измененных	Заменены	новых	Аннулированных				
2	3	6	7	4	11			

Представленные эксперту мероприятия должны получить оценку не

позднее 5 рабочих дней. Беря в основу оцененные мероприятия, отдел контроля начинает подготовку форм оценки мероприятий предоставлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5- Лист оценки мероприятий

п/п	Категория затрат	Мероприятия по снижению затрат на качество	фамилия должность
11	Предупреждение	мероприятие №1	Зенин В.В -контролер
22	Оценка	мероприятие №2	Канин А.Д-технолог
33	Предупреждение;	мероприятие №3	Сажин -В.В контролер
44	Отказ	мероприятие №4	-
55	Отказ	мероприятие №5	-
66	Оценка	мероприятие №6	Сидоров А.Д-технолог
77	Предупреждение	мероприятие №7	Канин В.В контролер
88	Оценка	мероприятие №8	Сидоров А.Д-технолог
99	Отказ	мероприятие №9	-
110	Предупреждение	мероприятие №10	Сажин В.В контролер

Всю полученную информацию относительно затрат на качество и разработанных мероприятий представляет первый заместитель генерального директора и утверждает генеральный директор. [26, с. 15]. Документооборот по качеству предоставлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 -Документооборот по качеству

Ежемесячный отчет о затратах на качество	Наименование документа и записей	Ответственный разработчик (отдел, должностное лицо)	Куда направляется документ, записи
Форма оценки мероприятий	Начальник ОК	Генеральный директор, заместитель генерального директора, главный бухгалтер.	Для утверждения разработанных мероприятий

Мероприятия по оптимизации затрат на качество за 4 квартал 2015 года представлены в таблице 2.7. Эти данные хранятся в отделе кадров, они постоянно анализируются и обновляются.

Таблица 2.7 - Мероприятия по оптимизации затрат на качество за 4 квартал 2015 года

Категория затрат	Мероприятия	Финансовые затраты(т.р.)	Временные ресурсы (раб. дни)
Предупреждение	Мероприятие №1	15	4
Оценка	Мероприятие №2	21	3
Предупреждение;	Мероприятие №3	4	5
Отказ	Мероприятие №4	-	
Отказ	Мероприятие №5	-	
Оценка	Мероприятие №6	55	3
Предупреждение	Мероприятие №7	35	4
Оценка	Мероприятие №8	14	3
Отказ	Мероприятие №9	26	3
Предупреждение	Мероприятие №10	28	5
Итого		195	

Ежемесячные отчёты о затратах на качество также хранятся в отделе кадров. Пример отчета представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Ежемесячный отчет о затратах на качество, тыс. руб.

Предупреждение несоответствий	1.Обучение и подготовка персонала:	100
	2. Затраты на сертификацию продукции:	50
	3. Затраты на сертификацию СМК:	30
	4.Информационно-консультационные услуги:	5
	5. Поверка средств измерений используемых в производстве:	4
	6. Техническое обслуживание производственного оборудования:	6
Зпред.= 195		
Затраты на контроль и оценку соответствия продукции установленным требованиям	1.Затраты на содержание ОК, включая затраты на входной контроль и испытания проводимые силами и средствами ОТК:	40
	2. Затраты на проведение испытаний в сторонних организациях:	15
	3. Поверка приборов и средств измерений, используемых в ОК:	-
	4. Материалы, расходуемые при проведении контроля и испытаний:	-
Зсоотв.=55		
Отказы отсутствуют	2. Стоимость комплектующих изделий, если не оформлена вина поставщика:	
Потери от брака в производстве	1.Стоимость окончательно забракованной продукции:	
	2. Простои (упущенная выгода):	
Зпроиз.=5		
	2. Расходы на исправление дефекта силами сторонних организаций за счет средств ООО НПК «ФаворитЪ»:	

Продолжение таблицы 2.8

Потери от брака, выявленного потребителем	1. Стоимость ТМЦ, израсходованных на исправление брака:	отсутствуют
	2. Командировочные расходы:	-
	3. Транспортные расходы, при отгрузке забракованной продукции:	-
	4. Расходы на отзыв продукции:	-
	5. Потери от продаж (упущенная выгода):	

Получаем, что:

$Z_{\text{потреб.}}=0$

$Z_{\text{отказы}}=0$

Всего затраты = $Z_{\text{пред.}} + Z_{\text{соотв.}} + Z_{\text{произв.}} + Z_{\text{потреб.}} = 195 + 55 + 5 = 255$

т.р

В соответствии с законодательством мероприятия «Анализ затрат на качество» должны быть оценены в течение 5 рабочих дней.

Для выполнения процесса необходимо наличие:

- квалифицированного персонала;
- данных о затратах на качество.

Продукция процесса – это ряд разработанных и утвержденных мероприятий, направленных на снижение затрат на качество и повышение уровня удовлетворенности потребителя.

Можно сказать, что порядок расчета затрат на качество процесс трудоемкий и требует расчета и анализа, оценки эффективности мероприятий по качеству.

Таким образом, в условиях повышения рыночной конкуренции предприятие вынуждено всё больше концентрировать свое внимание на обеспечение высокого качества выпускаемой продукции и при этом осуществлять детальное исследование проводимых мероприятий, так как потребители производимой продукции становятся требовательней к ней и ожидают более высокий уровень качества по минимальным ценам.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством продукции на предприятии «ПАО Хлебозавод № 1»

3.1 Направления совершенствования управления качеством продукции на предприятии

Проведенный анализ мероприятий по системе качества рассмотренный во 2 разделе показал, что сильными сторонами хлебозавода являются: новейшее оборудование и газификация производства; высококвалифицированный управленческий персонал и рабочие и специалисты, обладающие опытом работы в хлебопечении.

Слабые стороны: все без исключения типы энергоресурсов - покупные; на предприятии работают печи большой производительности, чем усложняется процесс эффективного и оперативного перехода производства одного вида изделия на другой (при переходе изготовления изделий разного развеса) что само по себе влечет за собой непредвиденные расходы энергоресурсов. Для повышения конкурентоспособности в торговой среде на хлебозаводе планируется провести следующие организационные мероприятия:

- увеличить предлагаемый ассортимент хлебобулочных и кондитерских изделий;
- освоить технологически новые виды хлебобулочных и кондитерских изделий сухарей, тортов, рулетов, пряников, сладостей сахарных «Мармеладка» и «Гороскоп»;
- реконструировать линию по производству мелкоштучных изделий (установить ротационную печь) и приобрести фасовочно-упаковочную машину, чем гарантированно будет обеспечено высокое качество продукции и одновременно будут понижены производственные затраты.

На увеличение ассортимента выпускаемой продукции непосредственное

влияние оказывает техническое состояние и оснащение оборудования. Инвестиционный план на 2016 г. включает в себя максимально увеличенные инвестиции в основной капитал 300 % к уровню прошлого года, на что, прежде всего, влияет расширенная собственная торговая сеть предприятия и модернизация, и реконструкция фирменных магазинов. Один из главных недостатков настоящей системы управления качеством - это огромный штат персонала Отдела Качества продукции. На данный момент - это 10 человек, в том числе: отдел управления качеством (ОУК) - 2 человека, ОТК - 3 человека, отдел главного метролога (ОГМетр) - 2 человека, центральная лаборатория (ЦЛ) - 3 человека. Может, при проведении широкомасштабных работ, направленных на развитие системы менеджмента качества и подготовки к сертификации, действующая структура оправдывает себя.

В данной ситуации на предприятие необходимо посмотреть под другим ракурсом, с позиции процессного подхода создания системы менеджмента качества согласно требованиям МС ИС 9000. Ответственным за качество является функциональный менеджер, им же выполняются функции системного руководителя. Принимая во внимание указанные предложения, предлагается следующая модель менеджмента качества, которая состоит из простой иерархической структуры, которая представлена на рисунке 3.1. Директор предприятия работает над модернизацией системы, основываясь на предоставленных отчетах по эффективности системы, предоставляемых ему ответственным менеджером за качество.

Лучше всего пригласить независимых аудиторов, данные специалисты должны обладать компетентностью и независимостью.

Процессный подход помогает произвести «горизонтальную интеграцию», а именно осуществить с нужной точностью объединение материальных и информационных потоков.

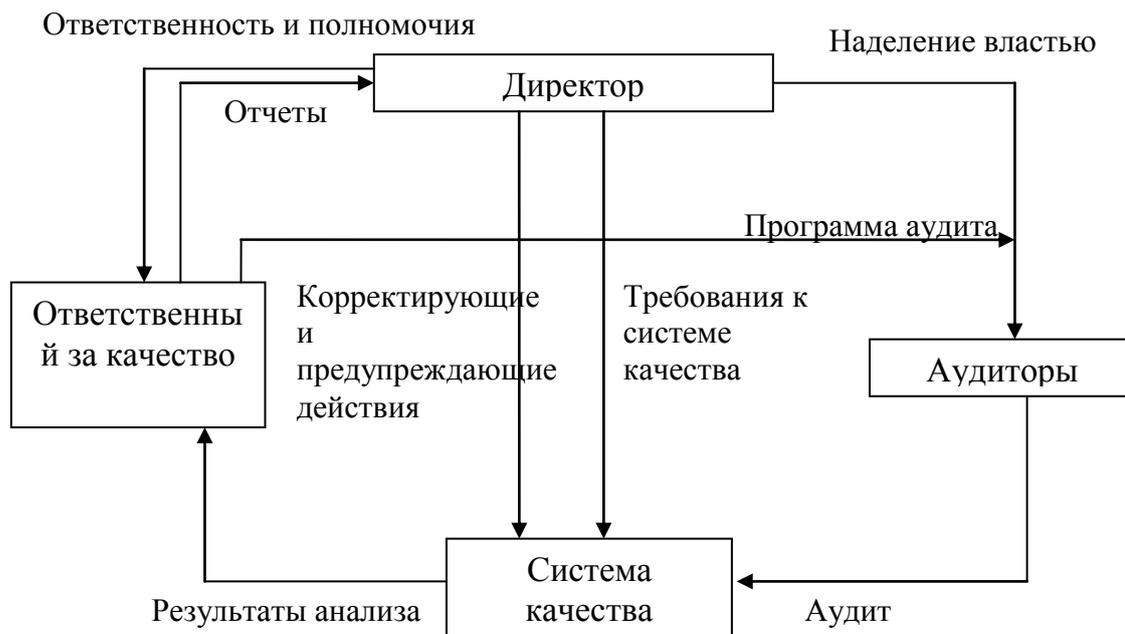


Рисунок 3.1- Схема менеджмента качества «ПАО Хлебозавод № 1»

Системно-целевой подход придаст рациональность работы предприятия (управление по целям) и поддержит «вертикальную интеграцию» - связь между различными иерархическими отделами управления.

Структура управления качеством продукции на хлебозаводе будет выглядеть так рисунок 3.2.

Из данного рисунка видно, что отделы предприятия принимают участие в управлении качеством в рамках своей компетенции. При этом, главную роль исполняет отдел управления качеством и группа аудиторов.

Сведения, поступающие от внутренних аудиторов в отдел Управления персоналом, обрабатывается и передается руководству для анализа, которые выступают в качестве основы для постоянных улучшений.

то есть в рамках предприятия необходимо проведение мониторинга информации, которая касается восприятия потребителем выпускаемой продукции его требованиям.

Необходимые действия:

- 1) оценить удовлетворенность потребителей - должны быть разработаны критерии и методы для оценки уровня удовлетворенности потребителей, показываемые степень удовлетворенности потребителей, а также порядок по их сбору, обработке и использованию.

Можно предложить следующую концепцию оценки уровня удовлетворенности потребителей: расчет уровня удовлетворенности потребителей проводить комплексным методом. В качестве основных факторов учитывать: результаты анкетирования в официальных магазинах предприятия хлебобулочных изделий; по мере поступления, выполнение требований потребителей по свойствам и вкусовым качествам продукции.

В анкете потребитель должен оценить по показателям, которыми характеризуются органолептические достоинства продукции филиала, а также уровень качества. Оценка производится по 6-бальной шкале, как в соответствии со значимостью каждого показателя, так в соответствии со степенью удовлетворенности.

- 2) обеспечить соответствующим качеством основное и вспомогательное сырье, материалы - должно организовываться тесное взаимодействие со всеми предприятиями, поставляющими основное и вспомогательное сырье;

Необходимо: пересмотреть лимиты расхода, а именно уменьшить расходы на упаковочные материалы для хлебобулочных изделий.

- 3) обеспечить изготовления качественной продукции в процессе производства;

В целях уменьшить убытки от брака и снизить уровень дефектности готовой продукции есть смысл в проведении подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала:

- при исследовании процесса необходимо использование статистических

методов оценки и регулирования технологического процесса, а именно: статистического управления процессом при помощи контрольных X/R карт (в том числе оценка возможности технологического процесса), анализа качества продукции с использованием диаграмм Парето [31, с. 455].

На качество производимой продукции влияет метрологическое производственное обеспечение, в следствии этого в данном направлении необходимо реализовать следующие мероприятия: восполнение недостатка метрологического оборудования; для того, чтобы обеспечить единство измерений, проведение государственной поверки средств измерений и контроля; обучение поверителей в институте повышения квалификации для проводимых поверок в аттестованных органах Госстандарта РБ.

4) разработать новые виды хлебобулочных изделий;

5) проведение учета и анализа затрат, которые связаны с качеством при производстве продукции.

Так, с целью усовершенствовать качество выпускаемой продукции, менеджмент хлебозавода провел ряд организационных мероприятий:

- усовершенствовал систему менеджмента качества;
- удовлетворил требования потребителей;
- повысил технический уровень продукции;
- исключил несоответствия, выявленные в рамках производства хлебобулочной продукции и эксплуатации оборудования; повысил качество закупаемого сырья для производства;
- усовершенствовал и провел реформы, направленные на организацию и управление производством, учет и анализ затрат, которые связаны с качеством.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Далее рассчитывается экономическая эффективность совершенствования системы управления качеством в «ПАО Хлебозавод № 1».

Для этого предприятием были обучены три специалиста предприятия по программе «Внутренний аудит системы менеджмента качества»:

- организация и проведение технического контроля качества - являются составными элементами системы управления качеством в рамках стадий изготовления и продажи производимой продукции;

Технический контроль является проверкой согласована ли продукция или процесс, которые влияют на качество продукции, с установленными стандартами или техническими требованиями, которые выступают в качестве неотъемлемой части производственного процесса.

- контроль за соблюдением в разрабатываемой документации норм и требований, предъявляемых к содержанию и оформлению контролируемой документации, которые устанавливают нормативные документы при подготовке производства службой норм контроля.

Качество технической документации в рамках отдела главного технолога контролируют непосредственные исполнители. За соблюдением качества готовой продукции и полуфабрикатов производства ответственность несет отделом технического контроля предприятия. Также несет ответственность за качество продукции непосредственными исполнителями производства и начальникам цехов и участков.

Техническим контролем должны обеспечиваться стабильность, устойчивая повторяемость каждой операции в рамках предусмотренных технологических режимах, нормах и условиях.

Функции технического контроля определяют во многом задачи и объекты производства. Например, контролируется качество и комплектность выпускаемых изделий, учитываются и анализируются возвраты продукции,

браки и др.

С целью усовершенствовать менеджмент качества, хлебозавод должен уделить особенное внимание таким факторам, как квалификация и профессиональность работников отдела контроля, так как именно от того, насколько своевременно будет получена полная и достоверная информация относительно качества продукции, состояния оборудования и технологического процесса, зависит производство продукции согласно требованиям стандартов и технических условий.

Неотъемлемая часть слаженной работы отдела контроля - регулярно повышать квалификацию сотрудников на специальных курсах. После прохождения курсов контролерами отдела будет выполняться работа более эффективным образом с применением на практике, полученных на курсах повышения квалификации знаний, что снизит количество брака, поэтому планируется их материальное поощрение путем увеличения им заработной платы на 10 %.

Затраты по мероприятию:

1) стоимость курсов для 3 контролеров:

35 тыс. руб. * 3 = 105 тыс. руб.;

2) дополнительные расходы на оплату труда 3 работников:

10 тыс. руб. в мес. * 3 * 12 = 360 тыс. руб.;

3) страховые взносы на заработную плату (30,2 %)

360 тыс. руб. в год * 0,302 = 108, 720 руб. в год.

Итого: 573 720 тыс. руб. в год(105+360+108.720)

А в месяц расходы составят 573 720:12=47 810 руб.

В соответствии с предположительной оценкой специалистов, как результат внедрения данного мероприятия произойдет снижение коэффициента дефектности на 3 % и предприятию удастся сэкономить до 5 % чистой прибыли (за 2016 г. она составила 7 951 руб.).

Таким образом, экономия чистой прибыли составит – 387 550 тыс. руб. в

месяц.

$$\text{Э п} = 7951 \text{ руб.} * 5 / 100)$$

Срок окупаемости мероприятия:

$$\text{Ок} = 573\,720 \text{ тыс.} / 47\,810 \text{ тыс. руб.} = 12 \text{ месяцев.}$$

Рентабельность производства по данному мероприятию:

$$РП = П / ПЗ * 100\% \quad (1)$$

РП – рентабельность производства;

- ПЗ – производственные затраты;

- П – рассчитываемая из объема производства прибыль.

$$РП = (47\,810 / 573\,720) * 100\% = 8,3\%.$$

Чистый дисконтированный доход рассчитывается в качестве разности между суммарной текущей стоимостью доходов, скорректированной на ставку дисконтирования и текущей стоимостью инвестиционных затрат:

$$NPV = \sum NSF / (1+r)^i - Investment \quad , \quad (2)$$

где NCF (Net Cash Flow) - чистый денежный поток

Investment - сумма инвестиционных вложений в проект

r - ставка дисконтирования

n - период анализируемого проекта

i - шаг расчета (месяц, квартал, год), $i=1, 2, \dots, n$

При ставке дисконтирования 12 %, Дисконтный денежный поток составит (PV):

$$1 \text{ м } 32410 = 36\,300 / (1+0,12)$$

$$2 \text{ м } 30548 = 38\,320 / (1+0,12)^2$$

$$3 \text{ м } 28051 = 39\,410 / (1+0,12)^3$$

$$4 \text{ м } 26246 = 41\,300 / (1+0,12)^4$$

Итого PV= 117255 руб.

$$\text{ЧДД} = 117255 - 38\,750 \text{ (инвестиции)} = 77625 \text{ руб.}$$

Положительное значение чистого дисконтированного дохода показывает возрастание стоимости вложенного капитала при реализации проекта

Так, дополнительная чистая прибыль от внедрения данного мероприятия составляет примерно 35.2 тыс. руб. в месяц. (38, 7 - 3,5).

Окупаемость предложенных мероприятий произойдет примерно через 12 месяцев.

Рентабельность производства будет увеличена на 8,3%.

Поощряя такие категории, как рабочие, технические специалисты, руководители в улучшении качества выпускаемой продукции, будет повышен ее уровень, а, следовательно, и уровень ее конкурентоспособности.

Заключение

Проведя анализ мероприятий на производстве, осуществляющихся для достижения наиболее высокого качества продукции, можно уверенно заявить, что качество производимой продукции - это комплекс ее характеристик дающих ей возможность конкурировать на рынке сбыта, тем самым удовлетворяя потребности потребителей. При этом качество продукции никогда не стоит на месте, оно усовершенствуется по мере появления новых прогрессивных технологий.

Улучшение качества продукции влияет на потребителя при выборе ее, а это не маловажный фактор для предприятия-производителя, ведь производство качественного товара, это залог повышения объемов продаж, что благоприятно влияет на доходность и репутацию предприятия.

С целью грамотного руководства предприятием и его успешного функционирования в активной конкурентной среде в 2016 году на «ПАО Хлебозавод № 1» было осуществлено внедрение системы менеджмента качества производства подовых хлебов СТБ ИСО 9001-2015.

В рамках системы показателей должна отражаться деятельность предприятия как систематически взаимосвязанные процессы, нацеленные на то, чтобы удовлетворить требования различных заинтересованных сторон, и содержать показатели, которые позволяют произвести оценку всей деятельности в целом, учитывая удовлетворённость различных групп, чей интерес заключается в успешном функционировании предприятия [8, с. 90].

Хорошее качество продукции предприятия доказано занимаемыми призовыми местами на различных конкурсах и организацией мероприятий по улучшению качества. Несмотря на это, данная проблема актуальна как никогда.

Подробным изучением конкурентоспособности продукции было выявлено, что характеристики хлебобулочной продукции, производимой хлебозаводом, уступают пищевым характеристикам конкурентной продукции—Столичного хлебозавода:

– показатель суммарного параметрического индекса для хлебозавода - 8,87 балла; для Столичного хлебозавода - 9,1;

– показатель сводного параметрического индекса конкурентоспособности в соответствии с экономическими параметрами составляет, таким образом, 7,6 и 8,2, для хлебозавода он выше, чем для аналогичной хлебобулочной продукции Столичного хлебозавода.

Исходя из проведенного изучения ситуации, актуально было бы предложить проведение следующих мероприятий по улучшению функционирования производства предприятия, в части повышения качества и конкурентоспособности продукции:

- В первую очередь необходимо пересмотреть среднее содержание добавок и энергетической ценности, пересмотреть механизм ценообразования, потому что именно в этой области Хлебозавод № 1 уступает своему основному конкуренту - Столичному хлебозаводу.

- Также считаю необходимым проведение на рассматриваемом предприятии следующих организационных мероприятий:

– увеличить предлагаемый ассортимент хлебобулочных и кондитерских изделий по средствам разработки новых видов изделий;

– освоить применение технологически новых видов для того, чтобы изготавливать хлебобулочные и кондитерские изделия, сухари, кириешки, торты, рулеты, пряники, сладости сахарные «Мармеладка» и «Гороскоп»;

– реконструировать линию по производству мелкоштучных изделий (установить ротационную печь) и приобрести фасовочно-упаковочную машину, чем гарантированно будет обеспечено высокое качество продукции и одновременно будут понижены производственные затраты.

Техническим состоянием оборудования прямо пропорционально оказывается влияние на то, в каком количестве и какого качества производится продукция. Так, согласно плану инвестиций на 2016 г. планируется существенное увеличение инвестиций в рамки основного капитала на 320 % в сравнении с аналогичным показателем в прошлом году. Первоочередная задача

данного плана - обеспечить увеличения количества собственных торговых точек, которые реализуют продукцию предприятия, а также модернизировать имеющуюся торговую сеть.

Стратегия «ПАО Хлебозавод № 1» в целом направлена на усовершенствование качества производимой продукции, при этом максимально снизив расходы на ее изготовление.

Выбранная структура менеджмента качества продукции наглядно показывает, что отделы предприятия на всех уровнях, в рамках их компетенции, принимают активное участие в обеспечении ее надлежащего качества.

При этом главная роль отводится отделу качества и группе аудиторов. Сведения, поступающие от внутренних аудиторов в ОК рассматриваются, и передается управленческому персоналу для анализа и принятия соответствующих организационных решений.

В целях минимизации отрицательных факторов, влияющих на качество и конкурентоспособность производимой продукции, считаю необходимым предложить провести следующие мероприятия в целях исполнения требований МС ИСО 9000 по качеству продукции:

- с целью уменьшения затрат на производстве от брака и для минимизации дефектности готовой продукции, информация об уровне удовлетворенности потребителей производимой продукцией должна собираться при участии практически всех поставщиков сырья;

- немаловажно проведение подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Проведенными расчетами доказано, что с повышением квалификации контролеров ОТК, будет получена дополнительная прибыль в размере 36,3 т. руб.

В целях улучшения качества выпускаемой продукции актуально поощрять рабочих, технических специалистов, руководителей. Повышение качества производимой продукции поможет повысить ее

конкурентоспособность.

Благодаря модернизации технического оборудования хлебозавод может уменьшить затраты на изготовление продукции, тем самым увеличить доходность предприятия. Правильная организация технологического процесса на новых печах обеспечивает экономию 30 % расходуемого ранее топлива при выработке аналогичного количества продукции.

Так, рыночная экономика рассматривает качество, исходя из позиции потребителя. При усилении конкурентной борьбы предприятие вынуждено всё большую роль отводить проблемам качества. Потребители выпускаемой продукции становятся более требовательными и ожидают высокий уровень качества по низким ценам.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что в рыночной экономике качество продукции определяется спросом потребителя. Потребитель придает все большее значение высокому качеству приобретаемой продукции, насколько она соответствует основным государственным стандартам, которые регламентируют качество продукта, ее доступной, невысокой цене. Поэтому, конкурирующим фирмам на экономическом рынке приходится все больше уделять внимания на отличное качество своей продукции.

Библиографический список

1. Андреев А.А. Определяющие элементы в конкурентной борьбе / А.А. Андреев, М.Л. Закиров, Г.Н. Кузьмин // Тез. докл. межвуз. конф. Москва, 24–26 апр. 2016 г. – Москва: Изд-во М, 2016. – С. 25–38.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2016. 718с
3. Бланк И.А. Торговый менеджмент.- 2-е изд., перераб. и доп. / К. Эльга, Ника - Центр, 2014. 784с.
4. Балкин И.Т. Повышение качества продукции / Балкин И.Т.. – М. : Финансы и статистика, 2013. 164 с.
5. Волков О. И. Экономика предприятия: курс лекций / Волков О. И. - М.: Инфра-М, 2012. 383 с.
6. Володько О. В. Экономика организации: учеб. пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй; под ред. О. В. Володько. - 2-е изд., исп. и доп. - Минск: Вышэйшая школа, 2015. - 399 с.
7. Гарнов А. П. Экономика предприятия: учеб. для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник; под ред. А. П. Гарнова. - Гриф УМО. - Москва: Юрайт, 2015. - 302, [1] с. - Библиогр.: с. 288-289. - Прил.: с. 290-303.
8. Грибов В. Д. Экономика предприятия сервиса: учеб. пособие для студентов вузов / В. Д. Грибов, А. Л. Леонов. - 3-е изд., перераб. - Москва: КНОРУС, 2016. - 276 с. - Библиогр.: с. 276.
9. Говорова Н. Конкурентоспособность основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 4. с. 24-29.
10. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательско-книготорговый центр Маркетинг, 2015. 596с.
11. Дмитриев Т. Н., Бажов А. В. Менеджмент, ориентированный на конкуренцию // Проблемы российской экономики. 2014. № 8. С. 30—36.

12. Золотогоров В. Г. Организация и планирование производства. Практическое пособие / Золотогоров В. Г. - М.: ФУАинформ, 2015. 528 с.
13. Ильенкова С. Д. Управление качеством. Учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю.
14. Ильин А.И. Экономика предприятия: учеб. пособие / А.И. Ильин, В.И. Станкевич, Л.А. Лобан; под общ. ред. А.И. Ильина. - 4-е изд., стер. - М.: Новое знание, 2015. - 698 с.
15. Кабушкин Н.И. Управление процессами труда на предприятии торговли: Учебное пособие. Мн.:БГЭУ, 2017. 208с.
16. Кардош Леа. Этика в торговле: Сокращ. перевод с венг. (Предислов . Н.В. Кучевской). - М.: Экономика, 2017. 254с.
17. Крум Э. В. Экономика предприятия: учеб. пособие/ под общ. ред. Э.В. Крум, Т.В. Елецких. Мн.: Выш. шк., 2015. 318 с.
18. Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Т. Управление конкурентноспособностью- М.:Омега-Л, 2014.-325с.
19. Малова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг.-Спб.:Питер, 2012.-400с.
20. Леонидова В.С. Конкуренция в малом бизнесе: сб. ст. / под ред. В.С. Леонидова. – М.: ИНИОН, 2011. 117с.
21. Лебедева С.Н. и др. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие по спец. "Мир. экон.и междунар. экон. отн." для вузов/ С.Н.Лебедева, Н.А. Казиначикова, А.В. Гавриков; Под ред. С.Н. Лебедевой.-2-е изд. - Мн.: Новое знание, 2015. 240с.
22. Семёнова В.М. Экономика предприятия.:Питер, 2015.-328с.
23. Титов В.И. Экономика предприятия.-М.:Эксмо, 2012.-416с.
24. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин // - М.: РИА "Стандарты и качество", 2014. 248 с.
25. Платонов В.Н. Организация торговли: Учеб. пособие для вузов. - Мн.: БГЭУ, 2016. 287с.
26. Теория зарубежного менеджмента: учеб. пособие / В.Н. Фролов [и др.]. – М.:

- Изд-во МГУ, 2012. 140 с.
27. Шиндовский Э. Статистические методы управления качеством: Контрольные карты и планы контроля/ Э. Шиндовский, О. Шюрц. – М.: Мир, 2016. 597 с.
 28. Шмойловский Р. А. Теория статистики / под ред. Р.А.Шмойловой. – - М.: Финансы и статистика, 2012. 576 с.
 29. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: Настольная книга руководителя, главбуха и юриста / Щур Д.Л., Труханович Л.В. - М.: Дело и Сервис, 2017. 704с.
 30. Ходенков А. Л. Управление качеством: / А. Л. Ходенков, И. П. Лубчинская.: Учебно-методический комплекс - Мн.: Изд-во МИУ, 2015. - 135 с.
 - 31.Фокс - М.Дж. Введение в обеспечение качества: Модуль RRC № 415а / пер. с англ.; под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. –М.: Фонд "Европейский центр по качеству", 2012. 118 с.
 - 32.Ягудин и др.; Под ред. Доктора экономических наук, профессора Ильенковой С. Д. - М.: ЮНИТИ, 2014. 221с.