МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАМИ)»
/УНИВЕРСИТЕТ МАШИНОСТРОЕНИЯ/

Гуманитарно-экономический институт им. В.С.Черномырдина
Факультет экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Дипломный проект

Студент (ка): Туранова Диана Алексеевна

Специальность: 080507.65 «Менеджмент организации»

Тема: Совершенствование управления качеством продукции предприятия. Объект исследования ОАО "Прохладненский хлебзавод"

Научный руководитель _____ /к.э.н., доцент П.В. Зозуля/
Нормоконтролер _____ /к.э.н., доцент И.А.Астафьева/

Допускается к защите дипломного проекта
Заведующая кафедрой _____/к.э.н., доцент, Е.Э. Аленина/

Москва, 2016 г.

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАМИ)
Кафедра «Менеджмент»

Утверждаю
"_____"_____20__ г.

Заведующая кафедрой_____

Задание на дипломный проект

Студент ***Туранова Диана Алексеевна***

Тема: ***Совершенствование управления качеством продукции предприятия***

Объект исследования*: ОАО "Прохладненский хлебзавод"*

задание по сбору и обработке информации (определяются конкретные показатели, которые необходимо включить в банк данных по проблеме и объекту исследования, а также основные источники информации провести ситуационный анализ объекта исследования по состоянию на начало календарного года по схеме, разработанной кафедрой (расчет аналитических показателей, прогнозирование, разработке программ различного уровня))

Привести общую характеристику объекта исследованияИзучить показатели качества продукции и методы их оценки; Изучить существующие системы управления качеством

задание по расчету аналитических показателей, прогнозированию, разработке программ различного уровня

Провести анализ менеджмента качества на предприятии; оценить затраты на обеспечение существующего уровня качества и его повышение; разработать план мероприятий по совершенствованию системы управления качеством продукции; разработать вероятные прогнозы развития организации без внедрения новшеств и после их внедрения, рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Определить цель и задачи проекта; разработать мероприятия и необходимые работы (с применением структурной декомпозиции работ); определить сроки выполнения мероприятий и работ (построить сетевой граф/график Ганта); определить исполнителей и ответственных (матрица ответственности); бюджет и ресурсы на выполнение проекта (план/структура затрат, источники ресурсов); определить эффективность предложенных мероприятий (экономическую/социальную и др.)

Задание выдано 8/19/2013
Руководитель дипломного проекта _____/к.э.н., доцент Зозуля П.В./

Задание принял к исполнению "_____"_____20 г.

_____
Подпись студента

Содержание

Введение 3

Глава 1Теоретические аспекты системы управления конкурентоспособностью и качеством продукции

1.1 Система качества, направленная на удовлетворение потребителей 7

1.2 Система управления качеством 10

1.3 Комплексная система управления качеством 13

Глава 2 Анализ управления конкурентоспособностью и качеством на предприятии ОАО «Прохладненский хлебозавод»

2.1 Общая характеристика ОАО «Прохладненский хлебозавод» 24

2.2 Система управления качеством продукции 33

2.3 Анализ конкурентоспособности продукции 37

2.4 Менеджмент качества 43

2.4 Суть и виды затрат на качество 44

Глава 3 Направления совершенствования управления конкурентоспособностью и качеством на предприятии ОАО «Прохладненский хлебозавод»

3.1 Анализ резервов и увеличения выпуска продукции, улучшения ее качества и повышения конкурентоспособности 56

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий 61

Заключение 64

Список использованных источников 68

Введение

Современная рыночная экономика требует кардинально новые критерии оценки качества производимой продукции. Это связанно с тем, что сейчас выживаемость любой фирмы, ее устойчивое положение на рынке товаров и услуг определяется уровнем конкурентоспособности.

Качество товара является основной составляющей конкурентоспособности любого предприятия.

При определении качества продукта следует пытаться выделить наиболее предпочтительные свойства товара 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 является 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 условий потребителя по 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 необходимо выбрать продукцию, подлежащую отправке, переделке или выбросу;
- улучшение сорта ведет, как правило, к повышению качества продукции.

При этом, если хотя бы один из этих аспектов был бы правильным, то затраты конечно же выросли.

Обе эти версии не верны. Не всегда необходимо увеличивать расходы для повышения потребительского качества продукции. Программа "улучшение качества",

если она разработана правильно, вероятно приведет к уменьшению, нежели к увеличению затрат.

В условиях конкуренции, предприятия должны всё больше обращать внимание на проблемы качества. Потребители производимой продукции становятся более требовательными и разборчивыми, 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 социального среды и деятельности людей, а также имеет фундаментальное значение для развития общества.

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

В основном, в начале XX века, проблемы качества воспринимались как инженерно-технические. В середине прошлого столетия теория и практика управления качеством товара развивалась благодаря системному подходу. Данный период характеризовался установлением и формированием иностранных и российских школ управления качеством.

Отечественные специалисты не стояли на месте, и не отставали от своих коллег работающих в данном направлении из передовых зарубежных стран.

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 настоящее время 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 к выпуску более качественной продукции, которая бы удовлетворяла потребность населения. Поэтому от того, какими способами организация будет управлять процессом производства своих товаров, зависит его дальнейшая судьба на рынке и его покупная способность. Ведь чем качественнее продукция, тем выше на неё спрос, а, следовательно, и выше уровень получаемых организацией доходов.

Актуальность выбранной темы дипломной работы.

Качество продукции оказывает всестороннее воздействие на многие стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В рыночной экономике качество продукции является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности, продукции и прибыльности работы предприятия.

Объектом исследования является филиал ОАО "Прохладненский хлебозавод" (г. Прохладный), производящий хлеб и мучные кондитерские изделия.

Предмет исследования – производственные отношения по поводу управления качеством продукции и затратами на ее изготовление и сбыт.

Целью дипломной работы является более углубленное изучение менеджмента качества и управление затратами на качество продукции на предприятии.

Целями и задачами дипломной работы является изучение следующих вопросов:

- рассмотреть историю управления качеством;
- проанализировать качество как экономическую категорию и объект управления;
- провести анализ хозяйственно-экономической деятельности ОАО «Прохладненский хлебозавод»;
- разработка и оценка затрат на качество продукции;

- разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления качеством продукции на ОАО «Прохладненский хлебозавод»;

При выполнении дипломной работы использовались следующие **методы**:

- метод исследования современных тенденций отечественного и зарубежного опыта менеджмента качества;
- метод математического и экономического анализа хозяйственно-экономической деятельности;
- аналитический метод для рассмотрения основных финансово-экономических показателей предприятия;
- графический метод сравнения оценки затрат на качество;
- метод исследования деятельности хлебозавода при расчете эффективности затрат на качество;

Практическая значимость:

Для экономики предприятия повышение качества продукции имеет большое значение, потому что оно позитивно влияет на экономичность и продуктивность производственных запасов, организацию эффективного использования производственных ресурсов, работы его в нестабильных условиях внешней экономической среды, а так же помогает внедрению нововведений в производство.

Структура дипломного проекта представлена введением, тремя главами, заключение и списком использованных источников. В первой главе дипломного проекта рассматриваются теоретические основы комплексной системы управления качеством: понятие качества, систему управления качеством, затраты на качество производимой продукции, семейство стандартов ИСО 9000. Во второй главе дается оценка финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Прохладненский хлебозавод», проводится анализ конкурентоспособности продукции хлебозавода. В третьей главе предлагаются направления совершенствования управления конкурентоспособностью и качеством продукции на ОАО «Прохладненский хлебозавод», разработан план мероприятий по совершенствованию системы управления качеством продукции.

Глава 1 Теоретические основы комплексной системы управления качеством

1.1 Система качества продукции, направленная на удовлетворение потребителей

Качество – объемное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности предприятия: разработка и внедрение стратегии, организации работы на производстве, маркетинг и др. Важнейшим компонентом всей системы качества является качество продукции на всех этапах жизненного цикла продукции.

Существуют различные трактовки понятия качества (стандарт ИСО-8402) как объединение ряда свойств и характеристик продукции или услуги, которые дают им способность удовлетворять определяющие ими предполагаемые потребности. Этот стандарт ввёл такие понятия, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества»[12, с. 105].

Понятие качества формировалось в ходе историко-производственных обстоятельств. Каждое производство имело свои объективные требования 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 изготовляемой продукции в течение всего его жизненного цикла, а так же обеспечить надлежащее послепродажное обслуживание. В первую очередь это касается высокотехнологичных товаров.

Американский учёный, статистик и консультант по менеджменту У.Э. Деминг писал: «Потребитель – самое важное звено производственной линии. Качество должно быть направлено на удовлетворение его потребностей – настоящих и будущих»[12, с. 43].

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

- стандарту;
- техническим показателям лучших товаров-аналогов;
- качеству требования покупателей;
- соотношение качества к его платежеспособному спросу, а также уровень точности соблюдения всех производственных процессов.

Стандарт подразумевает под собой соответствие товара определённым требованиям и свойствам, регламентирующим и утверждённым в законодательном порядке[7, с. 325].

Технические свойства лучших товаров-аналогов являются результатом 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.

При формировании стоимости товара, затрачиваемые ресурсы на изготовление качественной продукции должно соответствовать платежеспособности населения и учитывать их доход (или сегмента рынка, т.е. группы потребителей товара).

При изготовлении товара необходимо жестко контролировать процесс производства и точно соблюдать инструкции или положения об осуществлении процесса или операции.

Для того чтобы товар оставался качественным и был конкурентоспособным нельзя нарушать ни один 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.

Первыми к категории «качество» с экономической точки зрения серьёзно обратились японские учёные в области теории и практики управления качеством. При исследовании развития экономического понятия «качество» в Японии можно выделить следующие типы его соответствия:

- стандарту;

- применению;
- стоимости;
- скрытым потребностям потребителей.

Стандарт определял качество как товар, соответствующий намерениям 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].

Такими мерами стали стандарты, разрабатываемые производителями и представителями исполнительной власти. В Японии были разработаны и утверждены стандартные приёмы и практические навыки 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 к максимальному «соответствию применению», то проверяющие должны были строго контролировать и при необходимости отбраковывать товар, который отклонялся от стандартного.

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

Производитель имеет возможность добиться снижения стоимости, сохраняя при этом высокое качество, посредством перехода на более выгодных поставщиков сырья и материалов и изменением производственного процесса, т.е. изменение приоритета с контроля выпускаемой продукции на контроль самого процесса.

Соответствие скрытым потребностям на рынке означает выпуск товаров, удовлетворяющих таким потребностям, о которых потребитель ещё не догадывается. Этот ориентир позволяет добиваться лидирующего положения на рынке и установления более высокой цены.

Данный подход актуален и на сегодняшний день.

В управлении качеством большое значение имеет сертифицированная система менеджмента качества, являющаяся гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции.

Следовательно, оценивать качество продукции нужно только по совокупности показателей, имеющих к нему непосредственное отношение и установленных в соответствии с назначением продукции.

1.2 Система управления качеством

Управление любыми на производстве процессами является круговым циклом: планирование – осуществление – контроль – управляющее воздействие(PDCA).

Цикл PDCA помогает проводить постоянный мониторинг и повышение уровня качества производства.

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

Управление качеством продукции должно проводиться системно, т.е. на предприятии должна работать система управления качеством продукции, подразумевающая под собой организационную структуру, чётко распределяющую ответственность процедуры и ресурсы, необходимые для управления качеством.

Разберем поэтапно жизненные циклы продукции, которые и образуют так называемую «Петлю качества».

«Петля качества» - модель взаимозависимых видов деятельности, которые влияют на качество на различных стадиях производства – от определения потребностей до оценки их удовлетворения.

Система качества формируется с учётом конкретной деятельности предприятия, при этом она должна охватывать 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[9, с. 126]..

Контроль качества должен проводиться на всех участках петли качества и участие всех работников в обеспечении качества конечной продукции.

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

Расходы на качество определяются прежде всего затратами, сопряженными с реализацией стадий жизненного цикла продукции. Это расходы на маркетинговые исследования, научно-исследовательские и экспериментально-конструкторские работы, производство, доставку и монтаж, а также техническое обслуживание[21, с. 49]

Лишние затраты, вот что делают продукцию дорогой, а именно те затраты которых можно избежать. При определении расходов влияющих на качество продукции в первую очередь нужно обратить внимание на высоко затратные 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 (решаются расчетным методом на основании планов действий);
- затраты на контроль качества и подтверждение соответствия продукции (определяются расчетным методом и прямым счетом в соответствии с требованиями технологического процесса и планами мероприятий по улучшению качества);
- затраты, связанные с риском выпуска несоответствующей продукции (определяются путем прямого учета и отражаются в соответствующих статьях себестоимости).

Анализ затрат на качество включает в себя понятие продуктивности функционирования системы качества и дает возможность руководству предприятия решать следующие организационные задачи:

- определение областей производственного процесса, в которые необходимо направить дополнительные ресурсы для разработки и реализации мероприятий по улучшению качества;

- определения убытков предприятия, обусловленного выпуском продукции низкого качества;

- выбор оптимального соотношения 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, связанные с гарантией качества изделия и включают в себя:

- транспортные (внешние и внутренние перевозки сырья для производства продукции, комплектующие к ней и в конечном итоге транспортировке готовой продукции);

- снабженческие затраты (закупка запланированного по видам, количеству и качеству сырья, а так же комплектующих материалов);

- затраты на персонал, контролирующий производство;

- затраты 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, влияющие 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, в следствии которых предприятие определяет, соответствует ли продукция запланированным техническим, экологическим, эргономическим и другим условиям.

Другая часть состоит из затрат направленных на реализацию продукции, а

именно на изучение мнения потребителя о качестве продукции.

Ко вторым относятся расходы направленные на доработку и улучшение продукции, не соответствующей стандартам, лучшим 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 дефекты причин.

Таким образом, в условиях повышения конкуренции на рынке сбыта предприятию необходимо всё больше уделять внимание на качество производимой продукции. Потребители выпускаемой продукции становятся разборчивее при выборе товара и ожидают высокое качество товара по низким ценам.

1.3 Комплексная система управления качеством

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

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

«Система» должна быть проверенной, предприятие, а главное потребители должны быть уверены в ее способности поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям качества.

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

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

1. ГОСТ ИСО 9000–2014 «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 9001–2014 охватывает ту часть системы менеджмента качества, при которой организации необходимо показать свою способность производить такую продукцию, которая отвечала бы требованиям потребителей и установленным к ней обязательным требованиям, и направлен на повышение удовлетворенности потребителей [14, с. 52];

3. ГОСТ Р ИСО 9004–2014 содержит рекомендации, рассматривающие 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 качества:

1. мотивирование работников, их полное вовлечение в работу путем мотивирования дает возможность организации с выгодой использовать их способности;

2. процессный подход, показатели работы предприятия становятся лучше, когда деятельностью и соответствующими ресурсами 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 являются основой стандартов системы менеджмента качества, входящих в семейство ИСО 9000. Применение этих принципов менеджмента качества обеспечивает не только непосредственные выгоды, но и вносит важный вклад в менеджмент затрат и рисков.

Стандарт ГОСТ ИСО 9001–2014 применяем к «Процессному подходу», а именно при разработке, внедрении и модернизации эффективной работы системы менеджмента качества для повышения удовлетворенности заинтересованных сторон посредства выполнения их требований[14, с. 54];

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

На рисунке 1.1 приведена «Система менеджмента качества» работающая на процессном подходе, описанная в семействе стандартов ИСО 9000.

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.

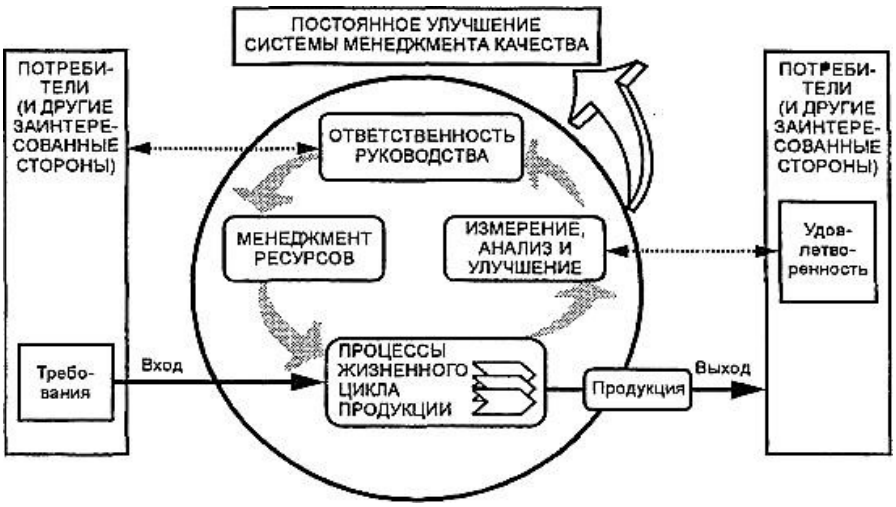


Рисунок 1.1- Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе (составлен автором)

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 (составлена автором)

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 даже противоречат друг другу. В конечном итоге все эти требования взаимоувязаны, и выполнение требований одних заинтересованных лиц невозможно без внимания к требованиям других. На рисунке 1.2 видно – 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].

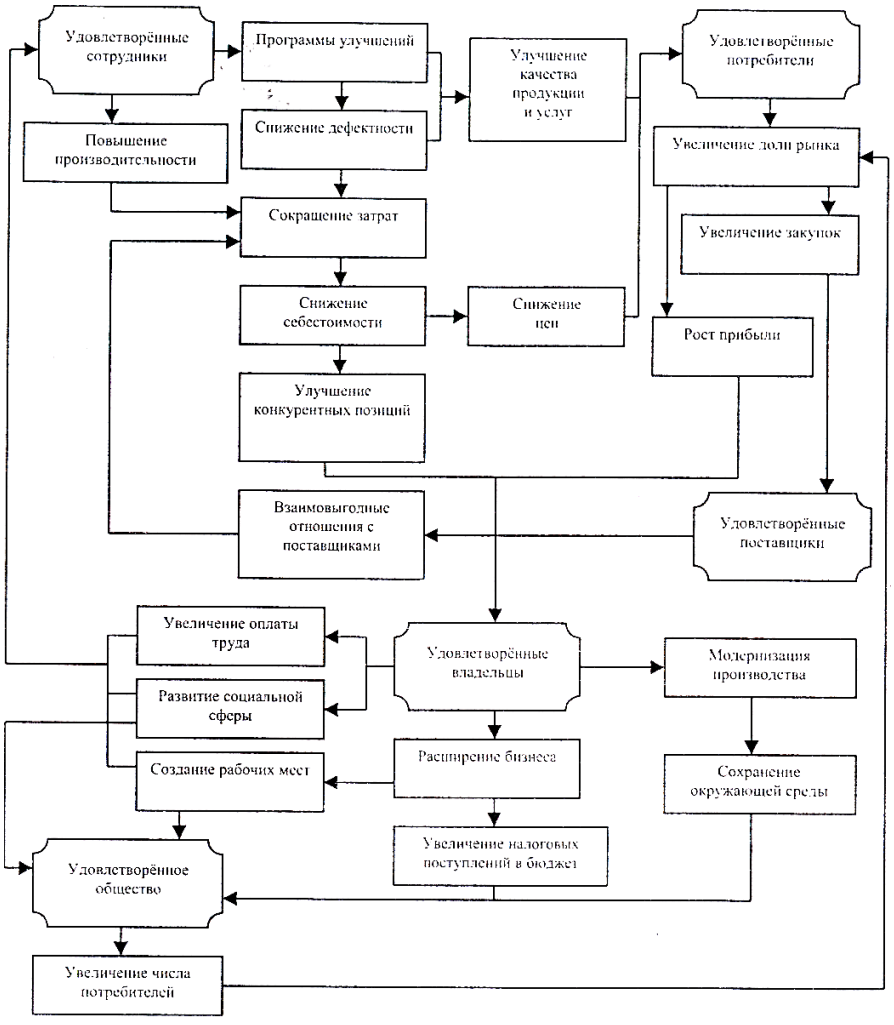


Рисунок 1.2 - Факторы, влияющие на удовлетворенность заинтересованных сторон (составлен автором)

Согласно ГОСТ РИСО 9000 – 2014 существует различная классификация характеристик качества продукции, такие как:

- физические (например механические, электрические, химические или биологические характеристики);
- органолептические (например связанные с запахом, осязанием, вкусом, зрением, слухом);
- этические (например вежливость, честность, правдивость);
- временные (например пунктуальность, безотказность, доступность);
- эргономические (например физиологические характеристики или связанные с безопасностью человека);
- функциональные (например 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 посредствам 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 ГОСТР ИСО 9004 должен быть таким, что бы он мог:

- применим ко всей системе менеджмента качества или ее отдельной части, или к каждому процессу;
- применим к предприятию в целом или ее части;
- имел возможность проводиться за счет внутренних средств;
- провестись 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].

Субъектами управления являются различные органы управления и отдельные лица, функционирующие на различных иерархических уровнях и реализующие

функции управления качеством в соответствии с общепринятыми принципами 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 управлении 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 такой подход 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 является частью системы менеджмента организации, которая ориентирована на достижение наиболее высоких показателей производства, в соответствии с поставленными целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон.

Таким образом, если качество продукции будет отвечать необходимым требованиям, соответствующим потребностям и ожиданиям потребителей то будут достигнуты и цели организации, связанные с развитием, окупаемостью, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью. Разные части системы

менеджмента организации могут быть объединены вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы.

Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации.

Глава 2 Анализ управления конкурентоспособностью и качеством на предприятии ОАО "Прохладненский хлебозавод"

2.1 Общая характеристика ОАО "Прохладненский хлебозавод"

Прохладненский хлебозавод был 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 Прохладненский хлебозавод преобразован в акционерное общество открытого типа "Прохладненский хлебозавод" и зарегистрировано администрацией г. Прохладного на основании постановления о регистрации №406 от 20 мая 1994 года.

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

В 2000 году 10 апреля вновь перерегистрировалось в Открытое акционерное общество "Прохладненский хлебозавод" (постановление главы администрации г. Прохладного № 263 от 10 апреля 2000 года).

В 2015 году в ОАО «Прохладненский хлебозавод» уже трудилось177 человек.

В 2015 году от всех видов деятельности получены доходы в сумме

91 млн. 311 тыс. руб., в том числе от основного производства получены дохо-

ды 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 в 2014 году по этому виду производства.

На сегодняшний день ОАО «Прохладненский хлебозавод» - это стабильно работающее предприятие, вырабатывающее продукцию высокого качества.

Открытое акционерное общество "Прохладненский хлебозавод" - правопреемник Прохладненского хлебозавода.

На 01.01.2015 на предприятии работало 210 человек, средняя заработная плата составляет 8867 рублей.

Производственные мощности хлебозавода позволяют вырабатывать ежесуточно 30 тонн хлебобулочной продукции и около 0,5 тонны кондитерских изделий.

Всего за 2013 год предприятием было выработано и реализовано 5813 тонн хлебобулочной продукции и 84 тонны кондитерских изделий на сумму 97058 тыс. руб. Вся продукция сертифицирована и высоко оценивается на различных конкурсах. Так, в конкурсе на соискание премии Президента КБР в области качества вырабатываемой продукции, хлеб йодированный витаминизированный стал лауреатом конкурса. Предприятие было награждено денежной премией Президента и дипломами за хлеб «Казачий», «Витаминный», «Ароматный» и «Калинка».

В 2014 году ОАО «Прохладненский хлебозавод» получил 1-е место в республиканском смотре – конкурсе на лучшую организацию работы по охране труда на предприятии, а также стал лауреатом конкурса на соискание премии Президента КБР в области бизнеса в номинации «Лучшее предприятие пищевой и перерабатывающей промышленности».

В 2013 году ОАО «Прохладненский хлебозавод» получил 6 золотых медалей на конкурсе «Лучшие пищевые продукты России 2013 года», проходившем в рамках выставки «Золотая осень» в г. Москве, а также серебряные медали за участие в выставке «Зелёная неделя», проходившей в Берлине.

Предприятие специализируется на выработке хлебобулочных и кондитерских изделий, вырабатывается более 4660 тонн хлебобулочной и 77 тонн кондитерской

продукции в год. Существует сеть фирменных магазинов (9 единиц), через которую реализуется до 35% вырабатываемой продукции.

На предприятии создана собственная база специализированного автотранспорта, которым доставляется до 70% вырабатываемой продукции в торговую сеть, независимо от ведомственной принадлежности. До 90% необходимого количества муки доставляется также собственным муковозом. Предприятие ежегодно осуществляет модернизацию производства, отчисляя из прибыли на эти цели более 1,5 млн. руб. Ежедневно вырабатывается 25 наименований хлебной продукции, 34 наименования - булочных изделий, более 60 наименований - кондитерских изделий. Общий объем произведенной продукции и оказанных услуг составляет более 91 млн. руб.

Качество хлебобулочной продукции и кондитерских изделий, производимых на предприятии, отмечено медалями на конкурсах лучших продовольственных товаров России в г. Москве. В 2015 году в конкурсе на соискание премии Президента КБР ОАО "Прохладненский хлебозавод" стал лучшим предприятием пищевой и перерабатывающей промышленности КБР.

В 2013 году предприятие (первое в КБР) получило сертификат доверия работодателю, как предприятие, гарантированно соблюдающее трудовые права работников. Акционерное общество со дня основания ежегодно выплачивает дивиденды.

Работники предприятия ежедневно, в день работы, получают (бесплатно) по две булки хлеба. Ежегодно каждому работающему при уходе в очередной отпуск оказывается материальная помощь в размере половины среднемесячной заработной платы по предприятию.

Таблица 2.1- Объем выпуска товарной продукции млн. руб. (составлена автором)

Объем выпуска товарной продукции	**2013год**	**2014год**	**2015 год**
	93,40	95,14	91,3

Развитие дальнейшей своей деятельности ОАО «Прохладненский хлебозавод» 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.

Таблица 2.2 - Состав Совета директоров общества (составлена автором)

№№ п/п	Ф.И.О. члена Совета директоров	Краткие биографические данные	Сведения о владении акциями, % от уставного капитала
1.	Пархоменко Юлия Викторовна	Родилась в 1967 году. Образование высшее. Член Совета директоров с 2009 года, Глава Администрации городского округа Прохладный КБР.	Доли не имеет.
2.	Татаринов Анатолий Иванович	Родился в 1941 году. Образование высшее. С 1994 года член Совета директоров, генеральный директор ОАО «Прохладненский хлебозавод»	4,25
3.	Васильченко Евгения Вячеславовна	Родилась в 1963году. Образование среднее. Член Совета директоров ОАО «Прохладненский хлебозавод» с 2009 года, заместитель Главы Администрации городского округа Прохладный КБР.	Доли не имеет
4.	Лукин Виктор Михайлович	Родился в 1954году. Образование среднее. Член Совета директоров с 2014 года, водитель ОАО «Прохладненский хлебозавод»	0,274
5.	Крецкий Евгений Николаевич	Родился в 1973 году. Образование высшее. Член Совета директоров ОАО «Прохладненский хлебозавод» с 2013 года, начальник отдела администрации городского округа Прохладный	Доли не имеет
6.	Клименко Галина Александровна	Родилась в 1961 году. Образование высшее. Член Совета директоров ОАО «Прохладненский хлебозавод» с 2009года, начальник отдела муниципального имущества,земельных отношений, транспорта и потребительского рынка Администрации городского округа Прохладный КБР	Доли не имеет
7.	Карева Лукерья Федоровна	Родилась в 1960 году. Образование высшее. Член Совета директоров с 2009 года, тестовод ОАО «Прохладненский хлебозавод»	0,343

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 мотивируют 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 2015 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.

Завод планирует расширить географию поставок продукции и за пределы Кабардино-Балкарии, в частности в Ставропольский край.

Таблица 2.3- Основные данные ОАО «Прохладненского хлебозавода» (составлена автором)

Форма собственности	Открытое Акционерное Общество
Адрес	Кабардино-Балкарская республика, г. Прохладный, ул. Карла Маркса,1/1 Тел. 7-10-51
Год основания предприятия	1986 год
Ф. И. О. руководителя предприятия	Татаринов Анатолий Иванович
Отрасль	Пищевая
Вид экономической деятельности	15.81 Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения
Выпускаемая продукция	Хлеб, хлебобулочные и кондитерские изделия
Объем отгруженных товаров за 2013 год	91319 тыс. руб.
Занимаемая площадь	1,1 га
Численность:	176 чел.
Средняя заработная плата	12204 руб.
Основные потребители продукции:	МОУ СОШ г. Прохладного и Прохладненского района, ЗАО "Тандер", ЗАО "Кавказкабель", ООО г. Прохладного, более 100 индивидуальных предпринимателей города и района
Основные поставщики сырья, материалов, комплектующих:	ОАО "Мукомол", ООО "Агромин", ООО "Управление оптовой торговли", ООО ТД "Суворовский редут-Ставрополье", ОАО "Ставропольхлебпром, ООО "Солнцедар-КМВ, ООО ТЦ "Буденновскмолпродукт", ООО ВМ "Ингридиентс", ООО "Тереза-интер", ОАО РБС "Про-хладненская", ООО "Офис Партнер"
Ориентировочные цены на выпускаемую продукцию	Хлеба 1 сорта – 18,60руб. за 1 кг Хлеба из смеси пшеничной и ржаной муки – 22,70 руб. за 1 кг Булочные изделия не сдобные – 31,00руб. за 1 кг Булочные изделия сдобные – 43,50 руб. за 1 кг

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

ОАО «Прохладненский хлебозавод» это механизированное предприятие производящее хлебобулочные и кондитерские изделия, производящее12,9 тонн/сутки хлебобулочных изделий и 0,21 тонны в сутки кондитерских изделий.

В связи с открытием нового завода по производству полиэтиленовой продук-

ции в 2014 и увеличением численности населения республики, возникла необходимость модернизации цеха ржаного хлеба с тарным хранением муки и сжиганием твердого топлива в печах и котлах.

В настоящее время на предприятии функционируют два производственных цеха - кондитерский и хлебобулочный, склады сырья и материалов, склад мокрого хранения соли, подсобное помещение (прачечная), проходная-весовая, фирменный магазин при хлебозаводе

« Калач»

В кондитерском цехе основным оборудованием являются электрические пекарные шкафы ЭШ-3М в количестве 2шт и электрическая подовая печь «Эдисон» фирмы «Европа», Италия, введенная в эксплуатацию в 2014 году, тестомесильные машины, кремовзбивальные машины.

В хлебобулочном цехе имеются 5 линий по изготовлению хлебобулочных изделий и линия по изготовлению 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 300торговым точкам города и республики в целом собственным автопарком (71%) и транспортом покупателей (29%). Радиус развоза готовой продукции достигает более 100 км.

В состав Прохладненского, Майского, Баксанского районов входит более 60 населенных пунктов.

Таблица 2.4 - Основные производственные показатели ОАО "Прохладненский хлебозавод" (составлена автором)

Наименование	ед. изм.	2013 факт	2014 факт	2015 факт	отклон + - к 2013	отклонение +- к2014	2015г к 2014 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
Затраты на 1 рубль товарной продукции по основному производству	коп.	87	85	88	+1	3	103,5
Выработка товарной продукции на одного работника	т.р.	444,6	598,2	493,2	+48,6	-105	82,4
Рентабельность по основному производству, всего	%	18,0	17,9	13,9	-4,1	-4	77,7
в т.ч. хлеб	%	19,0	20,0	14,5	-3,5	-5,5	72,5
булочные изделия	%	11.4	11,6	11,9	+0,5	0,3	102,6

Продолжение таблицы 2.4

Наименование	ед. изм.	2013 факт	2014 факт	2015 факт	отклон + - к 2013	откло-нение +- к2014	2015г к 2014 г %
кондитерские изделия	%	13,9	13,5	14,4	+0,5	0,9	106,7
Среднесписочная числен-ность	чел	210	177	176	-34	-1	99,4
в т.ч. ППП	чел.	155	151	151	-4	0	100,0
Фонд заработной платы/без выплат/	т.р.	20376	21986	23821	+3445	1835	108,3
Фонд заработной платы/с выплатами/	т.р.	27333	27668	30085	+2752	2417	108,7
Среднемесячная з/плата/без выплат/	Руб.	9702	10357	11279	+1577	922	108,9
Среднемесячная з/плата/с выплатами/	Руб.	13015	13034	14245	+1207	1211	109,3
Выплаты социального харак-тера	т.р.	415,5	303,5	500,3	+84,8	196,8	164,8
Балансовая прибыль	т.р	12737	14313	10951	-1786	-3362	76,5

Проведем анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2013-2015гг. (таблица 2.2).

Как видно из данных таблицы 2.2, в 2015 г. по сравнению с 2014, 2013г.г. произошло снижение выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 3380,2061т. руб. соответственно.

Это произошло за счет снижения выпуска хлебобулочных изделий на 424 тыс. руб. в 2015. по сравнению с 2014г.

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 2015 г. уменьшилась на 34 человека по сравнению с 2013 г., что говорит о внедрении системы менеджмента качества на данном производстве.

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

Балансовая прибыль на ОАО «Прохладненский хлебозавод» в 2015 снизилась

по сравнению с 2014,2013г.г. на 3362, 1786 тыс. руб.

За 2015 год предприятием получена прибыль от продаж продукции, работ, услуг в сумме 7951 тыс. руб., уплачен налог на прибыль 1861 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 1796 тыс. руб.
На 01.01.2016г. кредиторская задолженность за сырье, материалы и услуги составляют 500 тыс. руб., в том числе за сырье и материалы 157тыс. 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 Система 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 Прохладненский хлебозавод расширяет ассортимент продукции, модернизирует производство и расширяет географию поставок.

В 2015 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 жаренным луком и картофелем, Бородинский с кориандром, Багеты с тмином.

Например, для выпуска изделий лечебно-профилактического назначения используется следующее сырье: «Бетавитон», сухая клейковина, фруктоза, сорбит,

ламинарий (морская капуста), кориандр, тмин, кунжут, несколько видов повидла и др.

Продукция, производимая на хлебозаводе, выпускается так же 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 производство в кондитерском направлении на хлебозаводе развивается в следующих направлениях:

- торты, пирожные, булочки и рулеты с применением разных полуфабрикатов (бисквитных, песочных, воздушных, медовых и др.,) с вареньем, повидлом, суфле, белковым кремом, сливочным кремом, с творожным кремом, с кремом взбитых растительных сливок и др.;
- торты, булочки и пирожные с использованием свежих и консервированных, а также сушеных фруктов (кураги, чернослива, яблок, груш), которые также используются как для отделки поверхности тортов и пирожных;
- изготовление слоеной продукции различной формы с кремом и с другими разнообразными наполнителями;
- Изготовление мучной выпечки, песочных изделий, кексов на химических разрыхлителях и дрожжах, бисквитов формовых и весовых;

Цель деятельности завода - удовлетворение потребностей населения в свежем хлебе хлебобулочных и кондитерских изделий посредствам стабильного улучшения их качества и расширения ассортимента.

С целью эффективного руководства предприятием, его активной производительности и для выполнения ожиданий потребителей в 2013 г. введена в эксплуатацию и по настоящее время функционирует система менеджмента качества производства подовых хлебов СТБ ИСО 9001-2014.

Обеспечение качества изделий взаимосвязано с определенными затратами на производство продукции. Они образуются на всех этапах и стадиях жизненного цикла изделия: от разработки продукции до ее реализации и послепродажного обслуживания.

Хлебобулочные изделия изготавливают весовыми, фасованными и штучными. Остывшие хлебобулочные изделия фасуют в пакеты из бумаги по ГОСТ 12302, целлофана 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 выполняется органолептическими и физико-химическими методами.

Органолептически у бараночных изделий соблюдают правильность и постоянство формы (округлая, овальная, в форме челнока); состояние поверхности (ровная, глянцевая, наличие пузырей, трещин и подгорелостей); окраску (равномерно золотистая); вкус и запах (в зависимости от особенностей рецептуры, без посторонних запахов). Возможны отпечатки сетки на нижней стороне изделий.

Физико-химическими показателями у бараночных изделий являются влажность, кислотность, набухаемость (изменение массы до и после набухания). У хлебных палочек и соломки определяют, кроме того, содержание лома и крошки (не более 5 и 2 % соответственно). Содержание жиров и сахара определяют по требованию потребителей, проводя социальные опросы населения.

Контроль качества производимой продукции, прибывающего сырья, водружается как на технологический отдел, так и на административный персонал, рабочих непосредственно ведущих технологический процесс, работников складского хозяйства, экспедиции и отдела технического контроля (Производственно- технологической лаборатории).

«Схемы лабораторного контроля сырья, полуфабрикатов и готовой продукции хлебопекарного производства», которая включает в себя:

- входной контроль;
- контроль технологических процессов и полуфабрикатов;
- микробиологический контроль;
- контроль готовой продукции (проводится в ПТЛ хлебозавода);
- радиологический контроль (проводится в ГУ «Нальчикский зональный ЦГЭ»);
- контроль продукции и сырья на содержание токсичных элементов, пестицидов, антибиотиков (проводится в ГУ «Нальчикский зональный ЦГЭ»).

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

Производственно-технологическая лаборатория имеет:

- аттестат аккредитации подтверждающий, что производственно-технологическая лаборатория хлебозавода отвечает критериям Системы аккредитации КБР и аккредитована на техническую компетентность в соответствии с требованиями СТБ ИСО/МЭК 17025;
- разрешение №71 от 04.07.07 г на проведение производственного контроля сырья, готовой продукции, санитарно-бактериологических исследований воды, воздуха, смывов с микроорганизмами 3-4 групп патогенности, включая мезофильные аэробные и факультативно-анаэробные микроорганизмы, бактерии группы кишечной палочки, коагугазопаложительные стафилококки, дрожжи, плесени, на этапе учета результатов первичного посева с последующим проведением идентификации в лаборатории ГУ «Нальчикский зональный ЦГЭ».

Для успешного управления хлебозаводом, его функционирования и для повышения удовлетворенности потребителей в 2014 г. на Прохладненском хлебозаводе внедрена система менеджмента качества производства подовых хлебов СТБ ИСО 9001-2014.

Это подтверждается сертификатом соответствия удостоверяющим, что хлеба

из смеси ржаной и пшеничной муки (формовые) выпускаемые заводом по СТБ 639-95 соответствуют требованиям технических нормативных правовых актов и удостоверение о государственной гигиенической регистрации сухарей панировочных из хлебных сухарей выпускаемых по ГОСТ 28401-89.

Во время подготовки к пересертификации системы управления качества Прохладненский хлебозавод на соответствие требованиям МС ИСО 9000 версии 2000 г., пересмотрел структуру управления качеством продукции на основании которой работает предприятие.

Это выражено тем, что линейно-функциональная схема управления предприятием, использующая в основном вертикальные, а не горизонтальные связи, усложняет внедрение системы управления качества.

Главные трудности с качеством, а точнее говоря проблемы «бескачественности» появляются в брешах между функциональными обязанностями сотрудников. Это выражено тем, что ни один из функциональных отделов не подчиняется ответственному сотруднику за качество, то есть получается, что ответственный за качество отвечает за то, что не в состоянии решить. Все это связано с адмимистративно-управленческими решениями внутри завода.

2.3 Анализ конкурентоспособности продукции

Оценим некоторые факторы, которые определяют конкурентные преимущества (КП) Прохладненского хлебозавода.

$$КП = \frac{3+4+4+2+3+3+5}{7} = \frac{24}{7} = 3,43 \quad (1)$$

Далее оценим факторы, определяющие стратегический потенциал (СП) Прохладненского хлебозавода (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Стратегический потенциал (СП) Прохладненского хлебозавода (составлена автором)

Показатели стратегического потенциала		**Оценка**							
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1.Возожность выхода на новые рынки сбыта	Сильно ограниченные	0	1	2	3	4	5	6	Неограниченные
2.Возможности определения и диагностики проблем в производстве	Низкие	0	1	2	3	4	5	6	Высокие
3.Научно-исследовательский потенциал	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
4.Внедренческий потенциал, возможности поддержки и сопровождения	Низкие	0	1	2	3	4	5	6	Высокие
5.Уровень исследования и экспертизы проблем при производстве	Неудовлет-ворительные	0	1	2	3	4	5	6	Превосходный
6.Уровень новизны идей и рекомендаций	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
7.Эффективность внедрения разработок	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
8.Учебно-методический уровень	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий

$$СП = \frac{5+3+2+4+3+4+3+1}{8} = \frac{25}{8} = 3,13 \quad (2)$$

Из этого видно, что стратегический потенциал Прохладненского хлебозавода находится на среднем уровне, так как оценка факторов стратегического потенциала составляет 3,13 при максимально возможных 6 баллах.

Оценим факторы, определяющие условия бизнеса завода (таблица 2.6).

Таблица 2.6- Факторы, определяющие условия бизнеса (УБ) Прохладненского хлебозавода (составлена автором)

Показатели условий бизнеса		**Оценка**							
1. Условия для внедрения новых технологий	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Очень хорошие
2. Политические условия	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Очень хорошие
3. Макроэкономические условия	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Очень хорошие
4. Государственно-правовые условия	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Очень хорошие
5. Социальные условия	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Очень хорошие
6. Культурные и демографические условия	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Очень хорошие
7. Географические и климатические условия	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Очень хорошие

$$УБ = \frac{5+3+3+3+2+5+5}{7} = \frac{26}{7} = 3,71 \quad (3)$$

Факторы, определяющие условия бизнеса находятся на среднем уровне, а именно 3,71 балла, при максимально возможных 6 баллах.

Оценим факторы, определяющие привлекательность отрасли (ПО) (табл. 2.7).

Таблица 2.7- Факторы, определяющие привлекательность отрасли (ПО) Прохладненского хлебозавода (составлена автором)

Показатели привлекательности отрасли		**Оценка**							
1.Вероятность вытеснения продукции филиала продукцией других хлебокомбинатов	Высокая	0	1	2	3	4	5	6	Низкая
2.Уровень покупательной способности в данной отрасли	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
3.Способность покупателей ориентироваться в продукции, реализуемой предприятием	Высокая	0	1	2	3	4	5	6	Низкая

Продолжение таблицы 2.7

Показатели привлекательности отрасли		**Оценка**							
4.Уровень спроса на продукцию филиала на рынке	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
5.Вероятность появления в отрасли новых копаний-конкурентов	Высокая	0	1	2	3	4	5	6	Низкая
6.Требования предъявляемые потребителями к качеству продукции	Высокие	0	1	2	3	4	5	6	Низкие
7.Степень соперничества между основными конкурентами	Высокая	0	1	2	3	4	5	6	Низкая

$$ПО = \frac{5+4+3+5+3+2+0}{7} = \frac{22}{7} = 3,14 \quad (4)$$

Факторы, определяющие привлекательность отрасли (ПО) находятся на нижнем уровне. Полученные результаты со средними оценками воздействия факторов, определяющих конкурентное преимущество организации, стратегический потенциал, условия бизнеса и привлекательность отрасли, наносятся на график SPACE метода. Координаты X и Y определяются следующим способом:

$$X = (ПО + КП) - 6;\ X = (3,14 + 3,43) - 6 = 0,57 \quad (5)$$

$$Y = (СП + УБ) - 6;\ Y = (3,13 + 3,71) - 6 = 0,84 \quad (6)$$

Полученные результаты наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая из полуосей служит представлением общего критерия по группе. В координатах, характеризующих привлекательность отрасли и конкурентную позицию организации (рисунок 2.1), находят точку, которая соответствует позиции организации. Положение Прохладненского хлебозавода соответствует стратегии концентрированного роста, которая направлена на изменение ассортимента производимой продукции и (или) позиции в отрасли. Для этого нужно усовершенствовать производимую продукцию или расширить ее ассортимент, не меняя при этом рынка сбыта,

пытаясь, усилить свое положение в отрасли или перейти на другой рынок сбыта.

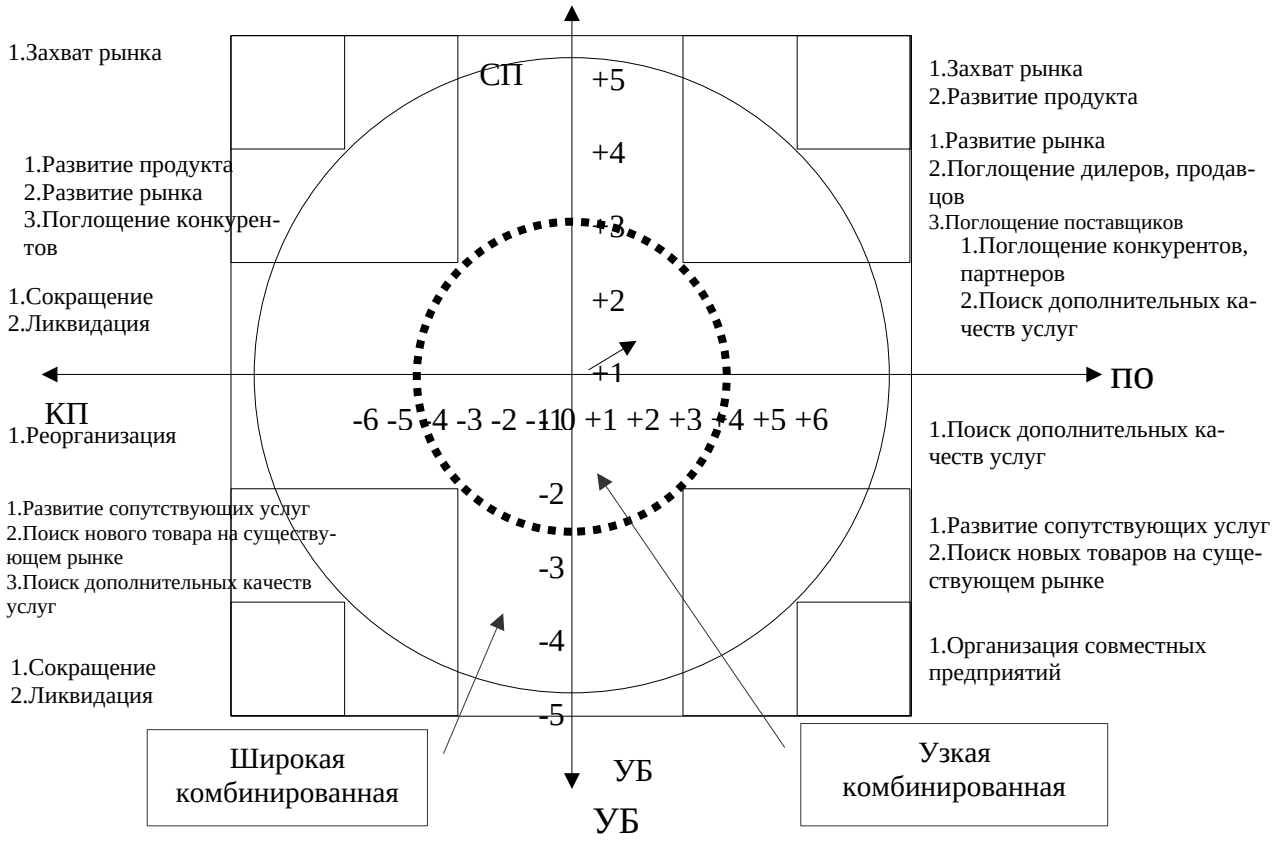


Рисунок. 2.1- Возможные варианты стратегии бизнеса Прохладненского хлебозавода (составлен автором)

К такому виду стратегий относятся: стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка.

Стратегия развития продукта подразумевает под собой рост посредством улучшения имеющего или освоения нового продукта (прочей продукции). При создании стратегии усиления позиции на рынке необходимо завоевать лучшие позиции, не изменяя ни рынка, ни продукта (в данном случае оказываемых услуг). Стратегия развития рынка заключается в поиске новых лучших рынков и их развитии.

Позиция Прохладненского хлебозавода является как агрессивной. Агрессивная позиция свойственна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Разбираемая организация имеет несомненное конкурентное преимущество на рынке КБР и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала. Критическим фактором здесь является способность противостоять появлению

новых конкурентов. Рекомендуемые стратегии: поиск кандидатов на поглощение в собственной и смежной отраслях, увеличение доли рынка, концентрация ресурсов на продукцию, обеспечивающей наибольшее преимущество над конкурентами, поиск дополнительных полезных свойств и качества продукции.

По данным Министерства пищевой промышленности КБР продукция, выпускаемая Прохладненским хлебозаводом, находятся в рейтинге хлебобулочной продукции на достаточно высоком уровне, об этом свидетельствуют данные таблица 2.8.

Таблица 2.8-Единичные и групповые показатели конкурентоспособности хлебобулочной продукции (составлена автором)

Параметр	**Весовой коэффициент**	**Оцениваемая хлебобулочная продукция Прох-го хлебозавода**		**Хлебобулочная продукция конкурентов (Нальчикский хлебозавод)**		**Индекс**
		значение параметра (балл)	**оценка**	**значение параметра (балл)**	**оценка**	
1. Пищевые параметры:						
1.1. Качество применяемого сырья	0,3	10	3	10	3	1,00
1.2. Вкусовые качества (оценка экспертов)	0,2	8	1,6	8	1,6	1,00
1.3. Энергетическая ценность, Ккал	0,15	8	1,2	9	1,35	0,89
1.4. Среднее содержание добавок	0,1	7	0,7	9	0,9	0,78
1.5. Расход сырья (экономичность)	0,12	10	1,2	9	1,08	1,11
1.6. Внешний вид	0,13	9	1,17	9	1,17	1,00
1.7. Сводный индекс	1,0		8,87		9,1	0,97
2. Экономические параметры:						
2.1. Цена приобретения продукции	0,6	8	4,8	9	5,4	0,89
2.2. Соответствие цены продукции ее качеству	0,4	7	2,8	7	2,8	1,00
2.3. Сводный индекс	1,0		7,6		8,2	0,93
3. Интегральный индекс			1,17		1,1	1,06

Анализ единичных и групповых показателей производства хлебобулочной

продукции в сравнении с продукцией конкурента(Нальчикский хлебозавод)(табл. 2.6) определил, что хлебобулочная продукция Прохладненского хлебозавода, по пищевым параметрам незначительно уступает продукции конкурента, так суммарный параметрический индекс для Прохладненского хлебозавода равен 8,87 балла; для Нальчикского хлебозавода - 9,1; сводный параметрический индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам составляет, соответственно, 7,6 и 8,2.

Однако интегральный показатель относительной конкурентоспособности хлебобулочной продукции Прохладненского хлебозавода равен 1,17, что несколько выше и нормативной величины -1, и аналогичной продукции конкурента (Нальчикского хлебозавода) - 1,1, что указывает на конкурентоспособность Прохладненского хлебозавода, по пищевым и экономическим показателям хлебобулочной продукции по отношению к аналогичной продукции конкурента.

Из данных табл. 2.8 также следует, что для повышения конкурентоспособности Прохладненского хлебозавода, необходимо изменение среднего содержания добавок, энергетической ценности продукции, а также совершенствование механизма ценообразования.

2.4 Менеджмент качества

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

Процесс управления качеством можно представить как последовательность осуществления данных этапов. Цикл PDCA обеспечивает постоянное отслеживание и повышение уровня качества производства. Недостаточным стало контролировать качество конечного продукта и отдельных составляющих производственного процесса.

Необходимым требованием стало создание целой системы качества, затрагивающей все стадии производства от заключения контракта с поставщиками материалов до сбыта производимой продукции.

На предприятии должна действовать целая система управления качеством продукции, представляющая собой четко отлаженную структуру, распределяющую ответственность процедуры и ресурсы, необходимые для управления качеством.

Система качества – комплекс организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, нужных для общего управления качеством продукции. Действие системы качества затрагивает все этапы жизненного цикла производимой продукции, образуя так называемую «Петлю качества».

«Петля качества» - модель взаимосвязанных видов деятельности, воздействующих на качество производимой на различных ее стадиях – от определения нужд потребителя до оценки их удовлетворения. Система качества разрабатывается с учётом конкретной деятельности предприятия, но в любом случае она должна охватывать 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.

2.5 Суть и виды затрат на качество

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 продук-

ции 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 вниманию 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.

Оценка затрат является первым шагом на пути к управлению.

Затраты на качество подразделяются на две категории.

Первые затраты это те, которые обеспечивают и гарантируют соответствующее качество продукции.

Вторые, необходимые расходы на восстановление потребного качества продукции, которое будет соответствовать стандартам качества.

Первые в собственную очередь разделяются на расходы, сопряженные с предостережением недостатков, и расходы, сопряженные с оценкой и контролированием качества продукта. Вторая группа подразумевает деление на расходы согласно внешним и внутренним отказам.

Расходы на качество связаны не только с производством продукции, но и с управлением этими производствами. Затраты на производство продукции, связанные с его качеством, разделяются на научно-технические, управленческие и производственные. Научно-технические и управленческие подготавливают, производят и контролируют условия производства качественной продукции, т.е. прогнозируют наличие и величину производственных затрат[31, с. 247].

В основном затраты по управлению производством, связанные с гарантией ка-

чества производимой, определяются затратами:

- на транспортировку (внешние и внутренние перевозки сырья для производимой продукции, комплектующих и готовой продукции). Они делятся на:

- организационные, обеспечивающие постоянную и бесперебойную работу транспорта, которые позволяют использовать его в полной мере;

- технические, содержащих в себе стоимость транспортных средств, цехов и подъездных путей, а так же затраты на персонал, обеспечивающего работу автопарка.

- снабженческие (закупка запланированного сырья для изготовления производимой продукции и комплектующих материалов). Их можно разделить на:

- материальные. Подразумевается соответствие закупленных материальных ресурсов для производства продукции с запланированными показателями;

-технические. К ним относится закупка нужного оборудования и иного технического оборудования производственного назначения, а так же предназначенные для целей управления предприятия;

- расходы на персонал обеспечивающий предприятие сырьем, от работы и профессионализма которого зависит выполнение запланированной производственной программы;

- затраты на персонал, контролирующий работу на предприятии, от которого зависит качество продукции (плановый отдел, финансовый и бухгалтерия)

- расходы, направленные на работу других служб обеспечивающих управление на предприятии.

Расходы, направленные на обеспечение качества продукции, делятся на два вида: базовые, образующиеся в процессе разработки и производства новой продукции и дополнительные, связанные с усовершенствованием и восстановлением утраченного уровня качества.

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 направленны на получение информацию 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 так же 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 посредствам выявления причин возникновения дефектов с последующим предложение программы корректирующих мер. Все корректирующие рекомендации должны содержать данные о стоимости применения предложенных программ.

Система качества должна обеспечивать управление качеством на всех участках «петли качества», участие всех работников в обеспечении качества конечной продукции, взаимосвязь деятельности по повышению качества с деятельностью по снижению затрат, обязательность выявления дефектов и устранения вызвавших эти дефекты причин[31, с. 311].

Рассмотрим каким образом определяются затраты на качество на ОАО «Прохладненский хлебозавод».

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;
- разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий;
- снижение расходов на единицу продукции при сохранении ее качества;
- снижение затрат на изделия при одновременном совершенствовании их качеств;
- определение цены продукции;
- определение направлений для совершенствования системы менеджмента качества.

Затраты на качество подразделяются:

- на предотвращение несоответствий продукции;
- на контроль и оценку соответствия продукции определенным требованиям;
- на потери из-за несоответствия качества (внутренние и внешние)[31, с. 320].

Порядок расчета затрат на качество

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, слаживаются и выявляется общий показатель за отчетный период:

Всего затраты = Зпред. + Зсоотв. + Зпроизв.+Зпотреб. , где

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 (таблица №2.10) предоставляются бухгалте-

рией в отдел контроля для рассмотрения и исследования мероприятий по исправлению и предупреждению брака, направленных на уменьшение отказов, повышения конкурентоспособности продукции и удовлетворенности потребителя.

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.

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.

Анализ данных

5.1 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.

5.2 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.

5.3 Анализ данных производится экспертным методом (таблица №2.11) один раз в квартал.

5.4 Каждое мероприятие оценивается баллами:

1 балл – не эффективно;

3 балла – эффективно;

9 баллов – высокоэффективно.

5.5 Представленные эксперту мероприятия должны быть оценены в течении 5 рабочих дней.

5.6 Основываясь на оцененных мероприятиях отдела контроля подготавливает форму оценки мероприятий .

5.7 Вся полученная информация о затратах на качество и разработанных мероприятиях представляется на согласование первому заместителю генерального директора и утверждается генеральным директором) [26, с. 15].

Данные по затратам на качество приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 -Документооборот по качеству (составлена автором)

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

5.8 Ежемесячные отчёты о затратах на качество хранятся в ОК постоянно.

5.9 Мероприятия по оптимизации затрат на качество хранятся в ОК постоянно.

Таблица 2.10 - Ежемесячный отчет о затратах на качество, тыс.руб. (составлена автором)

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

Продолжение таблицы 2.10

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	1. Стоимость ТМЦ, израсходованных на исправление брака:	
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»:	
Потери от брака, выявленного у потребителя	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):	
Зпотреб.=0		
Зотказы=0		
Всего затраты = Зпред. + Зсоотв. + Зпроизв.+Зпотреб		
Всего затраты =195+55+5=255т.р		

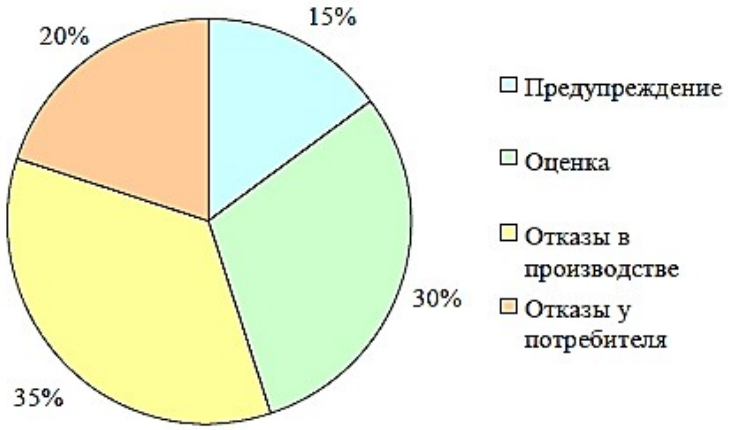


Рисунок 2.2 - Круговая диаграмма соотношения категорий затрат на качество (в %) (составлен автором)

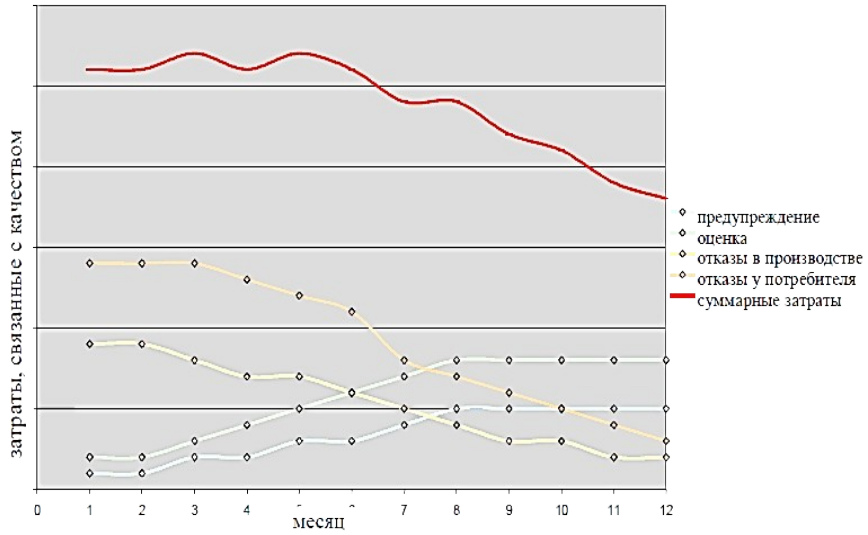


Рисунок 2.3 - Годовая диаграмма динамики изменения затрат на качество (составлен автором)

Таблица 2.11- Лист оценки мероприятий (составлена автором)

№ 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

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

Таблица 2.12 - Мероприятия по оптимизации затрат на качество за 4 квартал 2014 года предоставлен 10.09.2014 (составлена автором)

Категория затрат	Мероприятия	Финанс.затраты(т.р.)	Врем.ресусы(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

Продолжение таблицы 2.12

Категория затрат	Мероприятия	Финанс.затраты(т.р.)	Врем.ресусы(раб. дни)
Предупреждение	Мероприятие №7	35	4
Оценка	Мероприятие №8	14	3
Отказ	Мероприятие №9	26	3
Предупреждение	Мероприятие №10	28	5
Итого		195	

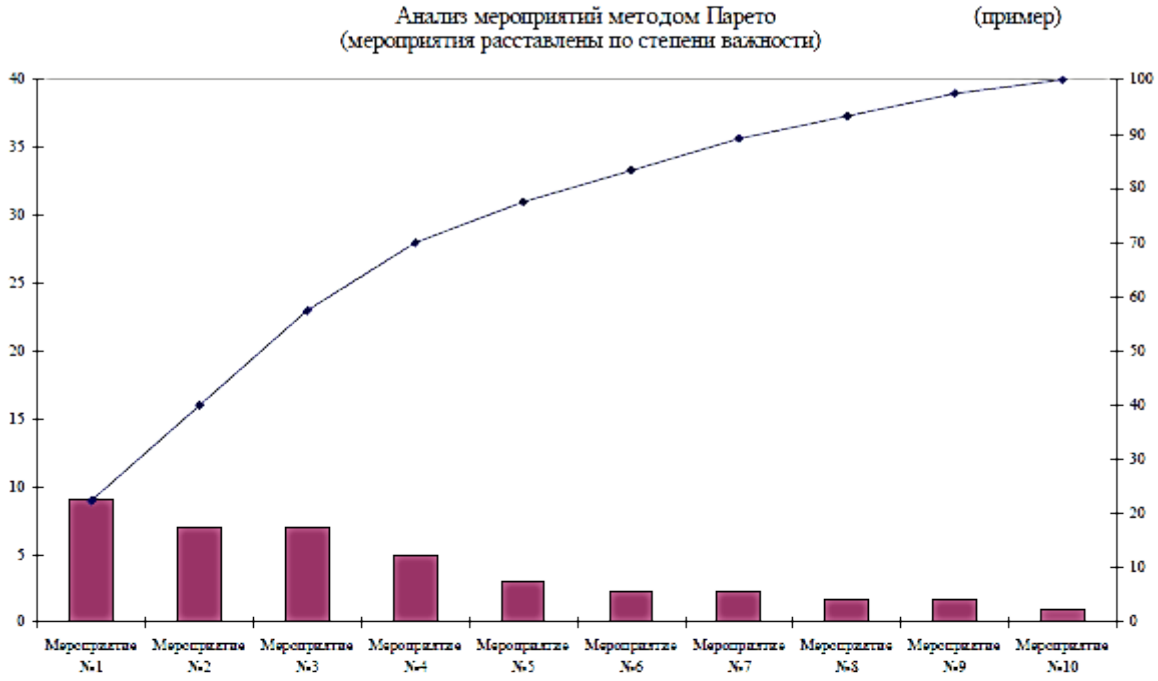
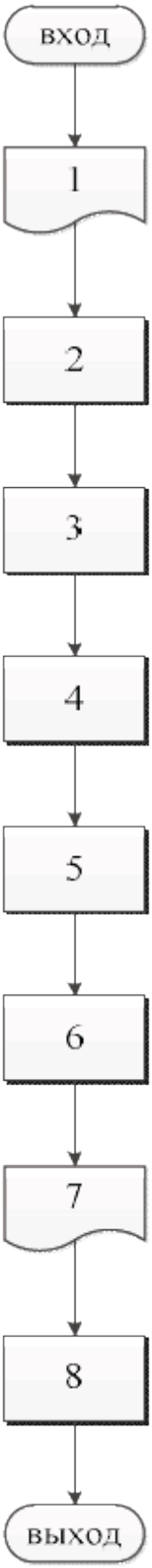






Таблица 2.13 - Паспорт процесса «Анализ затрат на качество» (составлена автором)

Блок-схема:	Описание процесса	Ответственность	Участники	Документ	Выходные документы
	Входные данные: Ежемесячная информация по затратам на качество	Главный бухгалтер	Бухгалтерия	СТО ФРМК 18.026	Прил. А
	1. Составление отчета о затратах на качество	Начальник ОК	ОК	СТО ФРМК 18.026	Прил. А
	2. Разработка мероприятий по снижению затрат на качество	Начальник ОК	Руководители подразделений	СТО ФРМК 18.026	Прил. Б
	3. Экспертная оценка разработанных мероприятий	Начальник ОК	Руководители подразделений	СТО ФРМК 18.026	Прил. Б
	4. Составление диаграммы Парето разработанных мероприятий	Начальник ОК	ОК	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
	5. Определение финансовых затрат	Начальник ПЭО	Разработчик мероприятия	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
	6. Определение временных ресурсов	Разработчик мероприятия	Разработчик мероприятия	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
	7. Подготовка отчета по разработанным мероприятиям	Директор по качеству, Начальник ОК	ОК	СТО ФРМК 18.026	Прил. В
	8. Согласование и утверждение мероприятий	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.				

Руководитель процесса: Начальник ОК

Потребители процесса: подразделения ОАО «Прохладненский хлебозавод»

Цель процесса:оптимизация затрат на качество, повышение уровня удовлетворенности потребителей.

Ресурсы, требуемые для выполнения процесса:

- квалифицированный персонал;
- данные о затратах на качество.

Продукцией процесса являются разработанные и утвержденные мероприятия по снижению затрат на качество и повышению уровня удовлетворенности потребителя. Оценка эффективности предпринимаемых мероприятий осуществляется анализом диаграммы динамики изменения затрат на качество и таблицей №2.12.

Периодичность оценки затрат на качество- 1 раз в месяц.

Периодичность разработки мероприятий- 1 раз в квартал

Таблица 2.14 -Лист регистрации изменений (составлена автором)

Изменения	**Номера листов (страниц)**				**Номер извещ. об изменении**	**Подпись**	**Дата**	**Срок введения измен**
	измененных	**заменен-ных**	**новых**	**Аннулиро-ванных**				
2	3	6	7	4	11			

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

А 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.

Глава 3 Направления совершенствования управления конкурентоспособностью и качеством продукции на ОАО «Прохладненский хлебозавод»

3.1 Анализ резервов увеличения выпуска продукции, улучшения ее качества и повышения конкурентоспособности

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 кадры рабочих и специалистов с опытом работы в хлебопечении.

Слабые стороны: все без исключения типы энергоресурсов - покупные; на предприятии работают печи большой производительности, что усложняет эффективный и оперативный переход с производства одного вида изделия на другой (особенно 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:

- увеличение предлагаемого ассортимента хлебобулочных и кондитерских изделий по средствам разработки новых видов изделий;
- освоение технологически новых видов хлебобулочных и кондитерских изделий сухарей, кириешек, тортов, рулетов, пряников, сладостей сахарных «Мармеладка» и «Гороскоп»;
- реконструкция линии производства мелкоштучных изделий (установка ротационной печи) и приобретение фасовочно-упаковочной машины, что гарантированно обеспечит высокое качество продукции при одновременном снижении затрат на производство в целом.

Увеличение ассортимента выпускаемой продукции непосредственно зависит от технического состояния и оснащения оборудования. План инвестиций на 2015 г. включает в себя максимальное увеличение инвестиций в основной капитал 300 % к уровню прошлого года, что вызвано в первую очередь расширением собственной

торговой сети предприятия и проведением модернизации и реконструкции фирменных магазинов. Один из главных недостатков настоящей системы управления качеством - это огромный штат персонала Отдела Качества продукции. В настоящее время - это 10 человек, в том числе: в отделе управления качеством (ОУК) - 2 человека, ОТК - 3 человека, отделе главного метролога (ОГМетр) - 2 человека, центральной лаборатории (ЦЛ) - 3 человека. Может, при обстоятельствах проведения широкомасштабных работ по развитию системы менеджмента качества и подготовке к пересертификации, действующая структура оправдает себя.

В данной ситуации на предприятие необходимо посмотреть под другим ракурсом, с точки зрения процессного подхода создания системы менеджмента качества в соответствии с требованиями МС ИС 9000. Ответственный за качество - функциональный менеджер, он же и системный руководитель. Принимая во внимание указанные предложения, предлагается следующая модель менеджмента качества, включающая в себя простую иерархическую структуру (рис. 3.1). Директор предприятия работает над модернизацией системы отталкиваясь от предоставленных отчетов по эффективности системы, которые предоставляет ему ответственный менеджер за качество на основании результатов внутреннего аудита.

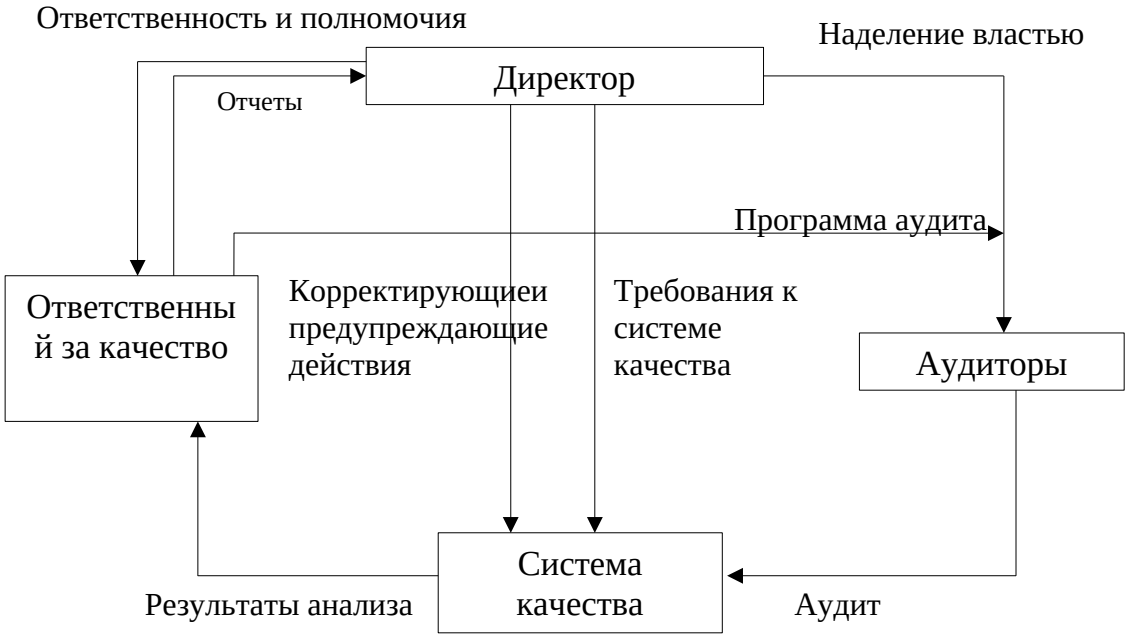


Рисунок 3.1- Схема менеджмента качества ОАО «Прохладненский хлебозавод» (составлен автором)

Лучше всего пригласить независимых аудиторов, компетентность и независимость - вот два основных качества, необходимые данным специалистам.

Процессный подход помогает произвести «горизонтальную интеграцию», а именно с нужной точностью объединить материальные и информационные потоки.

Системно-целевой подход придаст рациональность работы предприятия (управление по целям) и поддержит «вертикальную интеграцию» - связь между различными иерархическими отделами управления от стратегического планирования до оперативного руководства линейными цехами и деятельностью всех сотрудников.

Таким образом, структура управления качеством продукции на Прохладненском хлебозаводе будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2- Структура управления качеством продукции ОАО «Прохладнеский хлебозавод» (составлен автором)

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 служит основой для постоянного улучшения.

Необходимо заметить, что существенно упрощена структура отдела управления качеством, планируется оставить только 8 чел., в том числе: в отделе качества (ОК) - 2 чел., ОТК - 2 чел., отделе главного метролога (ОГМетр) - 2 чел., центральной лаборатории (ЦЛ) - 2 чел.

С целью формирования прочной системы менеджмента качества следует организовать обеспечение независимой работоспособности абсолютно всех процессов, таким образом, исключается потребность в повышении штата работников этого отдела.

В целях минимизации негативных факторов, влияющих на качество и конкурентные свойства продукции, выпускаемой предприятием, предлагается в соответствии с требованиями МС ИСО 9000 реализовать действия по улучшению качества продукции. Главной из особенностей стандарта ИСО 9001 версии 2000 года является его ориентация на повышение удовлетворенности потребителей, то есть на предприятии необходим мониторинг информации, касающейся восприятия потребителем степени соответствия выпускаемой продукции его требованиям.

Необходимые действия:

1) оценка удовлетворенности потребителей - должны быть разработаны критерии и методы для оценки уровня удовлетворенности потребителей, показываемые степень удовлетворенности потребителей, а также порядок их сбора, обработки и использования.

Можно предложит 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 потребителю необходимо предложить дать свою оценку по показателям, характеризующим органолептические достоинства продукции филиала, а также уровень качества. Оценку производить по 6-бальной шкале, как по значимости каждого показателя, так и по степени удовлетворенности.

2) обеспечение качества основного и вспомогательного сырья, материалов-должно организовываться тесное взаимодействие со всеми предприятиями поставляющими основное и вспомогательное сырье;

Необходимо: пересмотреть лимиты расхода, а именно уменьшить расходы упаковочных материалов на хлебобулочные изделия.

3) обеспечение изготовления качественной продукции в процессе производства;

В целях уменьшения убытков от брака и снижения уровня дефектности готовой продукции имеет смысл проводить подготовку подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала:

- при исследовании процесса следует использовать статистические методы оценки и регулирования технологического процесса, а именно: статистическое управление процессом с помощью контрольных X/R карт (включая оценку возможности технологического процесса), анализ качества продукции с использованием диаграмм Парето[31, с. 455].

Качество производимой продукции напрямую зависит от метрологического обеспечения производства, в следствии этого в данном направлении необходимо реализовать следующие мероприятия: восполнить недостаток метрологического оборудования; для обеспечения единства измерений провести государственную поверку средств измерений и контроля; обучить поверителей в институте повышения квалификации для проведения поверок в аттестованной органом Госстандарта РБ поверочной лаборатории хлебозавода.

4) разработка новых видов хлебобулочных изделий;

5) учет и анализ затрат, связанных с качеством при производстве продукции.

Таким образом, с целью усовершенствования качества выпускаемой продукции ОАО «Прохладнеский хлебозавод» провел ряд организационных мероприятий:

- совершенствование системы менеджмента качества;
- удовлетворение требований потребителей;
- повышение технического уровня продукции;
- исключение несоответствий, выявленных в производстве хлебобулочной продукции и эксплуатации оборудования; повышение качества закупаемого сырья для производства;
- совершенствование и проведение реформ в организации и управления производством, учет и анализ затрат, связанных с качеством.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Проведем расчет экономической эффективности совершенствования системы управления качеством в ОАО «Прохладненский хлебозавод».

Для этого предприятие провело обучение трех специалистов предприятия по программе «Внутренний аудит системы менеджмента качества»:

- организация и проведение технического контроля качества - одни из составных элементов системы управления качеством на стадиях изготовления и продажи производимой продукции;

Технический контроль - это проверка соответствия продукции или процесса, от которого зависит качество продукции, установленным стандартам или техническим требованиям, который является неотъемлемой частью производственного процесса.

- контроль соблюдения в разрабатываемой документации норм и требований к содержанию и оформлению контролируемой документации, установленных нормативными документами в процессе подготовки производства осуществляется службой нормоконтроля.

Качество технической документации в отделе главного технолога контролируется непосредственными исполнителями. За соблюдением качества готовой

продукции и полуфабрикатов своего производства отвечает отдел технического контроля предприятия. Также несут ответственность за качество продукции непосредственные исполнители производства и начальники цехов и участков.

Технический контроль должен обеспечивать стабильность, устойчивую повторяемость каждой операции в предусмотренных технологических режимах, нормах и условиях.

Функции технического контроля определяются во многом задачами и объектами производства. Сюда относятся контроль за качеством и комплектностью выпускаемых изделий, учет и анализ возвратов продукции, брака и др.

В целях совершенствования менеджмента качества хлебозаводу необходимо уделить особенное внимание квалификации и профессиональности работников отдела контроля, так как именно от своевременного получения полной и достоверной информации о качестве продукции, состояния оборудования и технологического процесса зависит производство продукции в соответствии с требованиями стандартов и технических условий.

Неотъемлемой частью слаженной работы отдела контроля является регулярное повышение квалификации сотрудников на специальных курсах. После прохождения курсов контролеры отдела будут работать более эффективно, применяя на практике, полученные на курсах повышения квалификации знания, что приведет к снижению брака, поэтому планируется их материально поощрить, увеличив им заработную плату на 10 %.

Затраты по мероприятию составят:

1) стоимость курсов для 3 контролеров:

35 тыс. руб. *3 = 105 тыс. руб.; (7)

2) дополнительные расходы на оплату труда 3 работников:

10 тыс. руб. в мес. * 3 * 12 = 360 тыс. руб.; (8)

3) налоги на заработную плату (35 %):

360 тыс. руб. в год * 0,35 = 10,5 тыс. руб. в год; (9)

Итого: 475,5 тыс. руб. в год (105+ 360 + 10,5)

А в месяц расходы составят 475,5:12=39630 0руб. (10)

По предположительной оценке специалистов в результате внедрения данного мероприятия коэффициент дефектности снизится на 3 % (применение на практике контролерами отдела технического контроля полученных на курсах повышения квалификации знаний, приведет к снижению брака) и предприятие будет экономить до 5 % чистой прибыли (за 2015 г. она составила 7951т. руб.).

Следовательно, экономия чистой прибыли составит - 39,8 т руб.в месяц.

Э п = 7951. руб. * 5 / 100) (11)

Рассчитаем срок окупаемости мероприятия:

Ок = 475,5 тыс./39,5 тыс.руб.=12 месяцев.

Рентабельность производства по данному мероприятию составит:

РП = П/ПЗ х 100% (12)

- РП – рентабельность производства;
- ПЗ – производственные затраты;
- П – рассчитываемая из объема производства прибыль.

РП= (36,3/475,5)*100%=7,7%.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается как разность между суммарной текущей стоимостью доходов, скорректированной на ставку дисконтирования и текущей стоимостью инвестиционных затрат

$$NPV = \sum \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - \text{Investme} \quad (13)$$

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, ...,n***

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

1 м 32410 = 36 300 / (1+0,12)

2м 30548 = 38 320 / $(1+0,12)^2$

3м 28051 = 39 410/ $(1+0,12)^3$

4 м 26246 = 41 300 / $(1+0,12)^4$

Итого PV= 117255 руб.

ЧДД=117255-39630 (инвестиции)= 77625 руб.

Положительное значение чистого дисконтированного дохода показывает насколько возрастет стоимость вложенного капитала в результате реализации проекта, наш проект выгодный.

Таким образом, дополнительная чистая прибыль от внедрения данного мероприятия составит приблизительно 36,3.т руб. в месяц. (39,8 - 3,5).

Окупаемость предложенных мероприятий составит 12 месяцев.

Рентабельность производства увеличится на 7,7%.

Применение поощрения рабочих, технических специалистов, руководителей в улучшении качества выпускаемой продукции позволит повысить ее уровень, а, следовательно, и уровень ее конкурентоспособности.

Заключение

Проведя анализ мероприятий на производстве, осуществляющихся для достижения наиболее высокого качества продукции, можно сделать вывод, 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 2015 году на ОАО «Прохладненский хлебозавод» была внедрена система менеджмента качества производства подовых хлебов СТБ ИСО 9001-2014.

Система показателей должна отражать деятельность предприятия как систему взаимосвязанных процессов, нацеленную на удовлетворение требований различных заинтересованных сторон, и включать показатели, позволяющие оценить всю деятельность в комплексе с учётом степени удовлетворённости различных групп, заинтересованных в успешной работе предприятия [8, с. 90].

Хорошее качество продукции предприятия доказано занимаемыми призовыми местами на различных конкурсах и организацией мероприятий по улучшению качества. Не смотря на это, данная проблема остается актуальной.

Подробное изучение конкурентоспособности продукции, выявило, что хлебобулочная продукция, производимая Прохладненским хлебозаводом, уступает по пищевым характеристикам продукции конкурента – Нальчикский хлебозавод:

- суммарный параметрический индекс для Прохладненского хлебозавода равен 8,87 балла; для Нальчикского хлебозавода - 9,1;
- сводный параметрический индекс конкурентоспособности по

экономическим параметрам составляет, соответственно, 7,6 и 8,2, для Прохладненского хлебозавода он выше, чем для аналогичной хлебобулочной продукции Нальчикского 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 Прохладненский хлебозавод уступает своему основному конкуренту - Нальчикскому хлебозаводу.

- Также считаю необходимым провести на рассматриваемом предприятии следующие организационные мероприятия:

увеличить ассортимента хлебобулочных и кондитерских изделий по средствам разработки новых видов продукции, и за счет активного продвижения путем проведения рекламной компании;

необходимо освоить технологически новые виды хлебобулочных и кондитерских изделий сухарей - гренок, весовых тортов, сувенирных пряников, полуфабрикатов кондитерских выпеченных, сладостей сахарных типа «Мармеладка» и «Калейдоскоп»;

включить в план технического развития реконструкцию линии производства мелкоштучных изделий (установка ротационной печи) и приобрести фасовочно-упаковочную машину, что позволило бы обеспечить гарантированно высокое качество и расширение предлагаемого ассортимента производимой продукции, при этом снизив расходы на производство.

Техническое состояние оборудования прямо пропорционально влияет на количество и качество производимой продукции. Так, в соответствии с планом инвестиций на 2016 г. планируется существенно увеличить инвестиции в основной капитал на 320 % в сравнении с аналогичным показателем прошлого года.

Первоочередной задачей данного плана является обеспечение увеличения количества собственных торговых точек, на которых реализуется продукция предприятия, а так же модернизация имеющейся торговой сети.

Стратегия ОАО «Прохладненский хлебозавод» 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 рассматривается 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 проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала.

Проведенные расчеты показали, что повышение квалификации контролеров ОТК позволит получить дополнительную 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 % расходованного ранее топлива при выработке аналогичного количества продукции.

Таким образом, в рыночной экономике качество рассматривается с позиции потребителя. В условиях усиления конкурентной борьбы предприятие вынуждено всё больше обращать внимание на проблемы 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.

Список использованных источников

1 Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия: курс лекций. - М.: Инфра-М, 2012. - 383 с.

2 Головачев А. С. Экономика предприятия: учеб.-метод. комплекс / А. С. Головачев и др.; Под ред. В. И. Кудашова. - Мн.: Изд-во МИУ, 2014. - 340 с.

3 Гончаров В. И. Менеджмент: Учеб. пособие. - Мн.: Мисанта, 2013. - 624 с

4 Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 336 с.

5 Золотогоров В. Г. Организация и планирование производства. Практическое пособие - Мн.: ФУАинформ, 2014. - 528 с.

6 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, 2014. - 698 с.

7 Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. - М.: Эксмо-Пресс, 2014. - 460 с.

8 Королько А. А. Современная экономика предприятия: Учебно-методическое пособие. - Мн.: ЗАО «Веды», 2013. - 527 с.

9 Лифиц И. М. Основы стандартизации, метрологии и сертификации: Учебник. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт-М, 2014. - 268 с.

10 Лобан Л. А. Экономика предприятия: Учеб. пособ. - Мн.: Веды, 2014. - 280 с.

11 Мазилкина Е. И., Паничкина Т. Г. Управление конкурентоспособностью. - М.: Омега-Л, 2013. - 325 с.

12 Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2012. - 400 с.

13 Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. - М.: Новое знание, 2013. - 367 с.

14 Организация производства. Учебно-практическое пособие/ М. Ю. Пасюк, Т. Н. Долинина, А. А. Шабуня. - Мн.: ООО ФУАинформ, 2012. - 76 с.

15 Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учеб. пособие / С. А. Пелих, А. И. Гоев, М. И. Плотницкий и др.; Под ред. проф. С. А. Пелиха. - Мн.: БГЭУ, 2014. - 555 с.

16 Семенова В. М. Экономика предприятия: Учеб. для вузов. - Спб.: Питер, 2014. - 383 с.

17 Титов В. И Экономика предприятия. - М.: Эксмо, 2012. - 416 с.

18 Управление качеством: Учебно-методический комплекс / А. Л. Ходенков, И. П. Лубчинская. - Мн.: Изд-во МИУ, 2014. - 135 с.

19 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: Инфра-М, 2014. - 312 с.

20 Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция и конкурентоспособность. - М.: Юнити, 2015. - 271 с.

21 Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. - Х.: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 186 с.

22 Экономика предприятия: учеб. пособие/ Э.В. Крум и др.; под общ. ред. Э.В. Крум, Т.В. Елецких. - Мн.: Выш. шк., 2014. - 318 с.

23 Говорова Н. Конкурентоспособность - основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 4. - с. 24-29.

24 Система менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000:2000. Рекомендации по применению и построению систем менеджмента качества. Часть 1. под общей редакцией В.Н. Корешкова. - Мн., 2014.

25 Управление качеством. Учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю.

26 Ягудин и др.; Под ред. Доктора экономических наук, профессора Ильенковой С. Д. М.: ЮНИТИ, 2013 -221с.

27 ИСО 9004-1:1999. Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качеством. Часть 1 : Руководящие указания // Системы качества. Международные стандарты ИСО серии 9000. – М.: ИПК "Издательст-во стандартов", 1997. – 36 с.

28 26 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.

29 BS 6143. Руководство по экономике качества. Часть 2 : Модель предупреждения, оценки и отказов. – М. : НТК "Трек", 2014. – 24 с.

30 Фокс, М.Дж. Принципы и методы всеобщего руководством качеством. Модуль RRC № 416а / пер. сангл. ; под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : Фонд "Европейский центр по качеству", 2012. – 105 с.

31 BS 6143. Руководство по экономике качества. Часть 1 : Модель затрат процесса (1992). – М. : НТК"Трек", 2014. – 26 с.

32 Теория статистики / под ред. Р.А.Шмойловой. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 576 с.

33 Шиндовский, Э. Статистические методы управления качеством: Контрольные карты и планы контроля/ Э. Шиндовский, О. Шюрц. – М. : Мир, 1976. – 597 с.

34 ГОСТ Р ИСО/ТО 10014-2014. Руководство по управлению экономикой качества. – М. : Стандартин-форм, 2014. – 8 с.

35 А.Л. Раскина. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2002. – 128 с.

36 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", 2013. – 248 с.

37 Фокс, М.Дж. Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Модуль RRC 416 с / М.Дж. Фокс ; пер. с англ. яз. под общ. ред. проф. В.Н. Азарова. – М. : Фонд "Европейский центр по качеству", 2009. – 142 с.

38 ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : ИПКИздательство стандартов, 2014. – 30 с.

39 ГОСТ Р ИСО 9001-2014. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Издательство стандартов, 2013.