

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  
КОМПАНИИ ТОО «ФУДМАСТЕР»**

*Ахметова С.О. к.т.н., доцент, Алиева Г.Б.*

*(Алматинский технологический университет, Казахстан)*

**Введение**

Одним из важнейших факторов роста эффективности каждого производства является улучшение качества выпускаемой продукции, что расценивается в настоящее время как решающее условие ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. В условиях насыщенного рынка и ужесточающейся конкуренции пищевые предприятия вынуждены искать новые подтверждения уровня качества своей продукции и деятельности.

Для внедрения этого принципа требуется система менеджмента качества, которая должна охватывать все этапы жизненного цикла продукции, начиная от закупки сырья и включая в себя производство продукции и процессов, упаковку, хранение, транспортировку, продажу и обслуживание клиентов [1-2].

Таким образом, в условиях современных рыночных отношений актуальность управления качеством на пищевых предприятиях определяется их направленностью на обеспечение такого уровня качества продукции, который может полностью удовлетворять все запросы потребителей.

**Основная часть**

Одним из крупнейших производителей молочной продукции в Республике Казахстан является ТОО «ФудМастер», являющейся лидером по производству молочной продукции на рынке Казахстана и ей принадлежит пальма первенства в запуске производств многих молочных категорий на территории нашей Республики. На сегодняшний день компания представлена 4-мя заводами, имеет 16 торговых филиалов и две молочно-товарные фермы. Компания выпускает самый большой перечень продуктов среди отечественных производителей и всегда заботится об удовлетворении вкусов и запросов казахстанцев. В настоящее время заводы компании выпускают более 100 наименований молочной продукции. Ежегодно компания обновляет ассортимент, предлагая казахстанцам новинки с улучшенными вкусовыми качествами. С 2004 года компания ФудМастер входит в Международную группу Лакталис (Франция) — лидера по производству высококачественных молочных продуктов в мире, объединяющего свыше 200 предприятий в разных странах мира [5].

Компания «ФудМастер» — это первая казахстанская пищевая компания, которая в 2001 году начала внедрять систему менеджмента качества ИСО и получила сертификат в 2004 году. С 2010 года в компании внедрена международная система безопасности пищевых продуктов — НАССР. Принципы, заложенные в систему НАССР, существенно снижают риски возникновения опасности для жизни и здоровья человека. НАССР позволяет предвидеть риски при производстве пищевых продуктов и, тем самым, обеспечивает потребителям гарантии безопасности продукции [3].

Для достижения поставленных целей ТОО «ФудМастер» выделило приоритетные доходные направления развития:

- внедрение новых технологических линий по производству мороженого;
- развитие розничной торговли молочной продукцией;
- сокращение непроизводительных расходов;
- освоение новых производств, расширение ассортимента, улучшение качества производимой продукции;
- удержание уровня цен на достаточно низком уровне.

Ежегодным бизнес-планом предприятия определяется порядок, последовательность, сроки и затраты на выполнение взаимосвязанных действий, намеченных на достижение желаемого конечного результата по следующим показателям:

- объем производства в натуральном выражении;
- реализация продукции;
- экономические показатели;
- качество продукции;
- расширение рынков сбыта.

Планирование групп товаров осуществляется на основе анализа качественных характеристик конкурентов, объемов их выпуска, стоимости и т.д., основываясь на информации об их технических достижениях. В бизнес-плане поставлены цели по существенному сокращению брака.

В ТОО «ФудМастер» внедрена единая информационная сеть поступления, сбора и обработки информации. На базе физической сети FAST ETHERNET 100 Мбит/сек функционируют сети NOVELL 4.11. и WINDOWS NT. Обработка данных и документооборот строится на базе прикладного программного обеспечения MICROSOFT OFFICE - 2003. Внедрение единой информационной сети поступления, сбора и обработки информации позволяющей производить обработку информации в системе (вход-процесс-выход) позволяет отделу планирования прогнозирования и финансового анализа проводить ежедневный оперативный анализ поступления ресурсов, их переработки, выхода готовой продукции. Своевременное информационное

обеспечение руководителей 1 и 2 ранга, дает возможность оперативного принятия решений - важнейшего показателя качества работы ТОО «ФудМастер» [6].

В соответствии с методологией Total Quality Management деятельность молочного предприятия в области качества базируется на четырех основных составляющих: планирование, управление, обеспечение и улучшение качества, рис. 1.

Анализ, проведенный в компании ТОО «Фудмастер», показал, что все составляющие менеджмента качества присутствуют и обеспечено их нормальное функционирование. Составляющая менеджмента качества «планирование» относится ко всем этапам жизненного цикла молочной продукции, начиная с ситуационного анализа рынка и маркетинга и заканчивая реализацией и утилизацией отходов. Планирование осуществляется для того, чтобы выполнить требования к качеству и безопасности продукции и удовлетворить потребности покупателей. При планировании характеристик качества продукции в соответствии с целями и задачами, ради которых производится товар, учитываются причины, вызывающие изменения свойств продукции. Выявление этих причин и выработка соответствующих действий играет решающую роль в формировании качества готовой продукции [3].

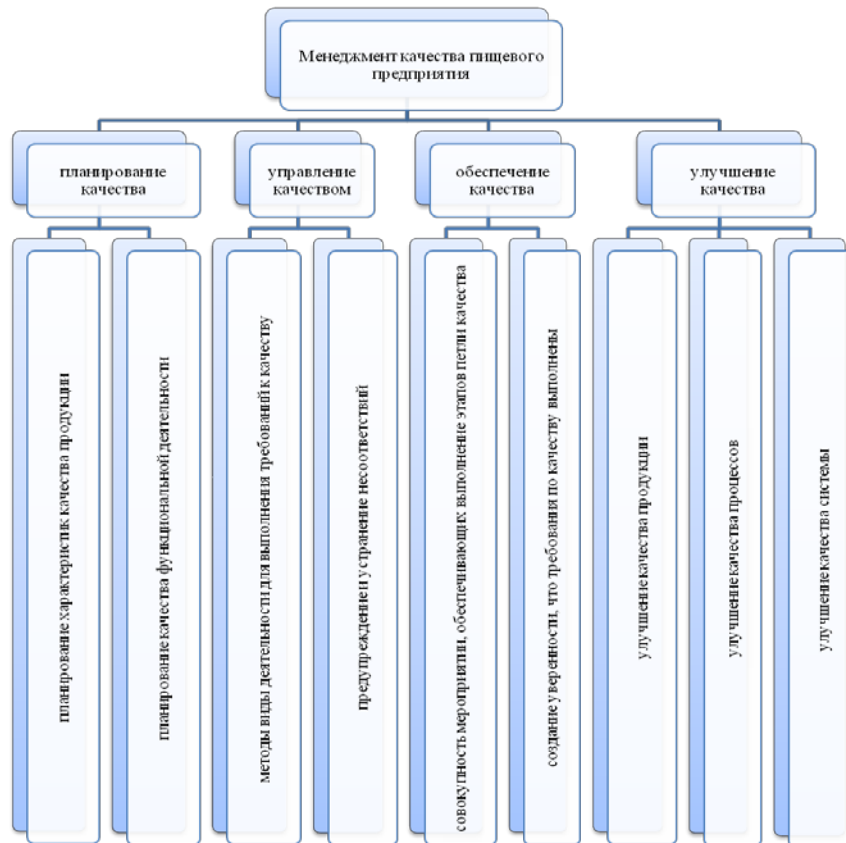


Рисунок 1 - Структурные составляющие менеджмента качества.

Как показало исследование, планирование качества функциональной деятельности компании ТОО «ФудМастер» направлено на создание уверенности в том, что разработка, производство и реализация продукции, процедуры контроля и испытаний соответствуют требованиям нормативно-технической документации и обеспечивают постоянное совершенствование процессов и продукции молочного предприятия.

В компании ТОО «ФудМастер» управление качеством осуществляется постоянно и включает целый ряд элементов, нормальное функционирование которых позволяет достигнуть поставленных целей. Требования к качеству выполняются при осуществлении определенных видов деятельности, обеспечивающих надежную организацию производственной, управленческой, коммуникационной и информационной структуры и производственных процессов молочного предприятия. В первую очередь должно быть обеспечено управление документацией и записями, закупками и производственными процессами, устройствами мониторинга и измерений.

Особое внимание в компании уделяется управлению несоответствующей продукцией. Средства управления, соответствующая ответственность и полномочия определены в разработанном авторами и рекомендованном для внедрения стандарте организации.

Непрерывное совершенствование качества в компании ТОО «ФудМастер» охватывает систему, процессы и продукцию и предусматривает выявление слабых мест, нахождение причин ошибок и несоответствий и их устранение [6].

Современный этап развития методологии качества охватывает не только проблемы качества продукции, но и качество самого управления, которое непосредственно отвечает за процесс формирования

## Секция 2: Управление качеством в АПК

соответствующего качества продукции.

Анализ деятельности компании ТОО «ФудМастер» позволил определить стратегические направления инновационного развития и сформировать структурно-функциональную схему, представленную на рис. 2.

Сформулированы четыре важнейших направления стратегических инноваций предприятия на современном этапе [5]:

- повышение качества и конкурентоспособности молочной продукции;
- внедрение инновационных технологий и высокопроизводительного оборудования;
- совершенствование процессно-ориентированного подхода к деятельности молочного предприятия;
- внедрение механизма валидации и верификации процессов.

На основе проведенного анализа были выявлены основные направления развития предприятия, направленные на повышение конкурентоспособности продукции и расширение объема продаж. Анализ деятельности таких крупных предприятий РК по производству молочной продукции, как «Адал» и «Одари», являющихся основными конкурентами ТОО «ФудМастер», показал необходимость внедрения статистических методов управления и контроля процессов.



Рисунок 2 – Структурно-функциональная схема стратегических направлений инновационного развития молочного предприятия.

Используя контрольные карты различных типов, можно:

- управлять стабильностью процессов;
- обеспечивать значения величин контролируемых характеристик в требуемых пределах;
- своевременно применять корректирующие воздействия.

Статистическое управление процессами молочного производства позволяет обеспечить их стабильность и тем самым позволяет избежать существенных вариаций свойств выпускаемой продукции.

Для повышения эффективности деятельности в компании ТОО «ФудМастер» осуществляется совершенствование процессного подхода к менеджменту качества на основе системного управления и идентификации взаимосвязанными процессами. Вследствие этого возникла необходимость создания методологии формирования процессов молочного предприятия с целью повышения их результативности и эффективности. Это влечет за собой разработку критериев методов и средств, необходимых для создания, функционирования и обеспечения процесса и подсистемы управления, в рамках которой осуществляется мониторинг и контроллинг. Мониторинг процесса выражается в длительном отслеживании объектов или явлений для выявления их соответствия нормативным документам и желаемому результату. Для реализации рационального мониторинга процесса выявляются параметры выходных данных и осуществляется анализ динамики, который позволяет управлять процессом с целью его улучшения.

При обнаружении несоответствий формируются управляющие воздействия и устанавливаются корректирующие действия, предпринимаемые для устранения последствий выявленной нежелательной ситуации. Предупреждающие действия направлены на устранение выявленных причин потенциальных несоответствий или другой нештатной ситуации. Контроллинг процесса выполняется по результатам анализа контрольных метриков в фиксированный период. Результаты контроллинга анализируются руководством молочного предприятия и предпринимаются необходимые меры.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить стратегические направления развития молочного предприятия на современном этапе.

Для дальнейшей конкретизации и совершенствования стратегии молочной компании были применены SWOT-анализ и диаграмма Исикавы.

Мониторинг процессов молочного производства базируется на анализе информации, получаемой в установленных временных интервалах в контрольных точках. В соответствии с п.8.1.1 СТ РК ИСО 9001-2009 «Организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для:

- а) демонстрации соответствия требованиям к продукции;
- б) обеспечение соответствия системы менеджмента качества;
- в) постоянного повышения результативности системы менеджмента качества.

Указанная деятельность должна включать в себя определение применимых методов, в том числе статистических, и область их использования в соответствии с п.8.2.4. «Организация должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики продукции в целях верификации соблюдения требований к продукции. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях жизненного цикла продукции, согласно закреплённых мероприятий» [4].

Таким образом, на молочном предприятии должна быть создана подсистема мониторинга процессов, целью которой является:

- Контроль качества продукции на соответствие требованиям нормативной документации;
- Прослеживаемость параметров процесса в идентифицированных контрольных точках процессов;
- Выявление и предупреждение несоответствий, возникающих при функционировании процесса.

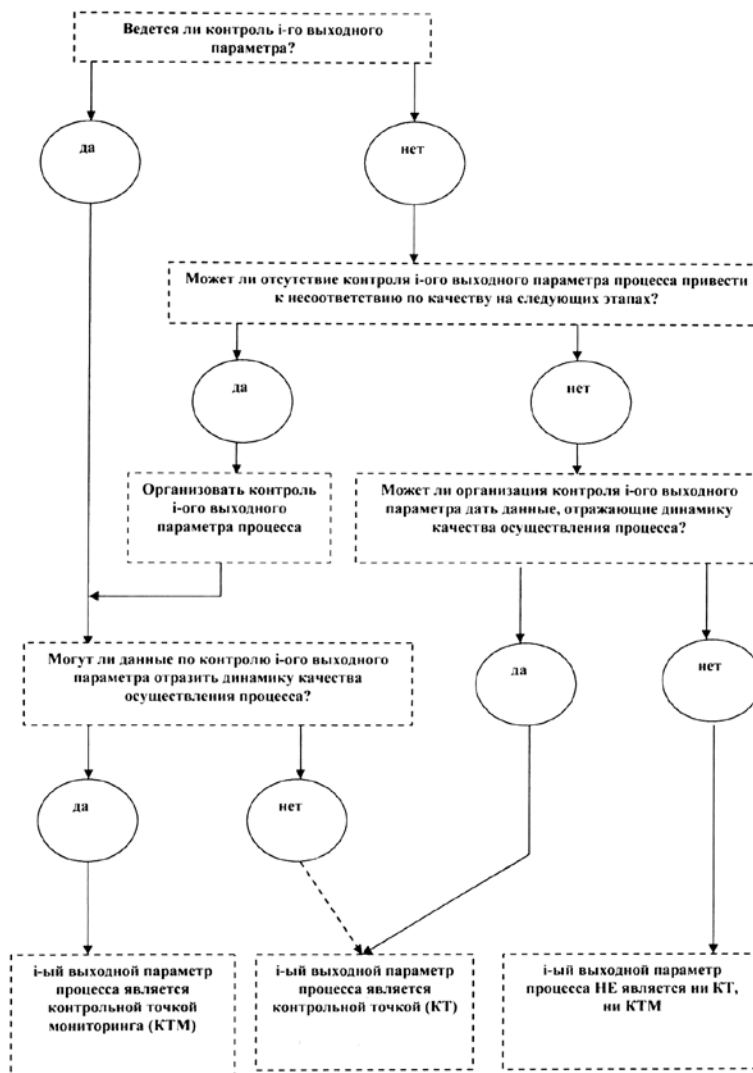


Рисунок 3 – Дерево идентификации контрольных точек мониторинга процесса молочного производства

На основе анализа молочного предприятия ТОО «ФудМастер», проведённых исследований функционирующих процессов, методов и средств проводимого контроля, разработана структурная схема мониторинга процессов молочного производства. Идентификация контрольных точек процесса осуществляется в целях обеспечения

## **Секция 2: Управление качеством в АПК**

прослеживаемости процесса и обеспечения стабильности его параметров, которые устанавливаются соответствующими нормативными документами. Осуществление прослеживаемости в идентифицированных контрольных точках процесса позволяет:

- подтвердить соответствие функционирования процесса установленным требованиям;
- определить причины возникновения несоответствий;
- подтвердить выполнение корректирующих действий;
- оценить степень понимания персоналом задач и требований, установленных при выполнении данного процесса;
- определить пункт дальнейшего совершенствования процесса.

Мониторинг в точках контроля осуществляется группой сотрудников назначенной владельцем процесса в соответствии с разработанной блок-схемой. Контрольные точки мониторинга выбираются таким образом, чтобы исключить возможность появления несоответствий на различных этапах и операциях процесса. Для выбора адекватных точек контроля был разработан метод и дерево идентификации контрольных точек мониторинга процесса молочного производства, представленный на рис. 3.

В соответствии с приведённым алгоритмом исследуемая точка процесса может быть идентифицирована как контрольная точка мониторинга, или контрольная точка процесса, в противном случае, эта точка может не являться контрольной. В идентифицированных контрольных точках мониторинга определяются измеряемые параметры и критически допустимые пределы вариации этих параметров, которые могут устанавливаться исходя из требований стандартов, технических условий или другой внешней нормативной документацией; но также в определённых контрольных точках параметры и пределы могут устанавливаться владельцем процесса, если они влияют на его стабильность, эффективность и результативность. Для выявления трендов изменений параметров и их оценки применяются статистические методы управления качеством. В первую очередь - это контрольные карты Шухарта, позволяющие отслеживать изменения процесса и предупреждать его выход из статистически управляемого состояния. Кроме того, используется диаграмма Парето, дающая возможность систематизировать выявленные дефекты и построить кумулятивную кривую. Выбор статистических методов зависит от характера получаемой информации при мониторинге и от потенциальных потребителей результатов мониторинга. Метод статистической обработки должен обеспечить данные о динамике результативности и эффективности выполнения процесса СМК.

Оперативная регистрация выявленных несоответствий осуществляется назначенными владельцем процесса сотрудниками, отвечающими за прослеживаемость в контрольных точках. Информация по выявленным несоответствиям регистрируется, определяются индикаторы процессов. По каждому индикатору процесса, не достигшему заданных значений или выходящему за границы стабильности, владелец процесса несет ответственность за разработку корректирующих мероприятий.

Контроллинг - важный элемент улучшения качества процесса. Он включает прослеживаемость за определенные периоды времени контрольных метриков процесса, определяемых по приведенному выражению.

### ***Заключение***

На основе изучения информационных источников и исследований, проведенных с помощью SWOT-анализа и причинно-следственной диаграммы Исикавы, научно обоснованы стратегические направления развития молочного предприятия, включающие необходимость структурирования и совершенствования процессно-ориентированного подхода в менеджменте качества.

Разработана функциональная модель процесса молочного предприятия, в которой научно обоснована взаимосвязь между входом и выходом процесса, осуществляемого в соответствии с принципами PDCA, обеспеченного ресурсами, подсистемой управления, опирающейся на статистические методы и средства, и функционирующей при определенных условиях, заданных требованиями молочного производства с целью получения запланированных значений индикаторов по результативности и эффективности.

Разработан механизм создания процесса молочного предприятия, включающий элементы первого и второго уровня, позволяющие комплексно решить проблему идентификации, формирования, управления и улучшения составляющих компонентов процесса. Научно обоснована необходимость применения разработанных подсистем мониторинга и контроллинга, определено их положение в сфере управления процессом.

По результатам проведенного комплексного исследования разработан стандарт организации по формированию процесса в компании ТОО «Фудмастер» и рабочая процедура выполнения мониторинга и контроллинга.

### ***Литература***

1. Кантаре В.М., Матисон В.А., Тихомирова О.И., Крючкова Ю.Б. Качество и безопасность продуктов питания. М.: Издательский комплекс МГУПП. 2001. 398 с.
2. Рассел Дж.П. Применение МС ИСО 9004 для улучшения деятельности//Методы менеджмента качества. 2003. №12, с.44-46.
3. Максимова В.Н. Улучшение систем менеджмента качества пищевого предприятия на основе анализа и совершенствования//Пищевая промышленность, 2009, №4, с. 56-61.
4. СТ РК ИСО 9001-2009
5. [www.Sdelanov.kz](http://www.Sdelanov.kz), //4 апреля 2012 г.
6. [www.foodmaster.kz](http://www.foodmaster.kz)