

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет  
науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева»

На правах рукописи

**АБАКУМОВА ЖАННА ВЛАДИМИРОВНА**

**УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА  
ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(стандартизация и управление качеством продукции)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор технических наук, профессор  
Левшина Виолетта Витальевна

Красноярск – 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ.....	13
1.1. Современное состояние пищевой промышленности и перспективы ее развития.....	13
1.2. Качество управления организацией: понятие, экономическая сущность, подходы.....	24
1.3. Роль стандартизации в улучшении качества управления организацией масложировой отрасли.....	34
Выводы по главе 1.....	42
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ.....	44
2.1. Определение среды организации и её основных заинтересованных сторон...	44
2.2. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли с учетом требований потребителей.....	52
2.3. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли с учетом требований собственников.....	61
Выводы по главе 2.....	72
ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ.....	74
3.1. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли, ориентированные на совершенствование управления вовлечением персонала.....	74
3.2. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли, ориентированные на совершенствование управления поставщиками.....	87

3.3. План формирования и внедрения интегрированной системы менеджмента согласно требованиям международных и национальных стандартов с целью улучшения качества управления организацией. Оценка затрат организации (на примере масложировой отрасли).....	97
Выводы по главе 3.....	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	114
Приложение А Организации масложировой отрасли.....	132
Приложение Б Анкета по исследованию вовлеченности персонала.....	137
Приложение В Чек-лист для оценки работы с поставщиками.....	138
Приложение Г Форма для учета и оценки (в т. ч. повторной оценки) поставщиков .....	139

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Поиск подходов к улучшению качества управления организацией является первостепенной задачей в условиях многозадачности экономики и неопределенности внешней среды. Проблемы большинства организаций связаны с отсутствием разработанного механизма по непрерывному улучшению их систем менеджмента, основанного на качестве управления. Применение стандартов позволяет сократить время на поиск оптимального пути развития организации, поэтому они стремятся стандартизировать свои внутренние процессы и строить системы управления, соответствующие международным и национальным стандартам.

В отраслевой структуре обрабатывающего производства пищевая промышленность занимает третье место (12,8%) после топливной промышленности (24%) и машиностроения (16%) и входит в число лидеров по выпуску и реализации продукции. Возрастающий спрос на продовольственные товары приводит к созданию, как небольших предприятий, так и транснациональных корпораций. В стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ также отмечается, что «масложировой подкомплекс является важной частью пищевой индустрии». Маргариновая продукция и жиры специального назначения пользуются большим спросом в кондитерской, хлебопекарной, молочной и консервной промышленности, в сфере общественного питания и других организациях.

Наряду с этим, в РФ за последние три года наметилась угрожающая тенденция для здоровья человека - увеличение числа пострадавших при пищевых отравлениях. Поэтому требования к обеспечению безопасности продукции организаций масложировой отрасли являются ключевыми и неизменными в цепочке создания потребительской ценности для всех участников процесса. Однако обеспечение безопасности продукции и даже удовлетворенность конечных потребителей не являются гарантом стабильности и успеха организации в будущем. Потребность организации в построении гибкой системы управления,

способной оперативно, «бережливо» и адекватно реагировать на запросы внешней среды и желанием развиваться является приоритетной в условиях конкуренции.

Всё вышеперечисленное обуславливает необходимость разработки теоретических и методических подходов, практических рекомендаций по улучшению качества управления как в организации, так и в цепочке заинтересованных сторон на основе международных и национальных стандартов в области масложировой отрасли, входящей в состав пищевой промышленности. Это и предопределило выбор данной темы.

**Степень разработанности научной проблемы.** Вопросы *управления качеством организации* являлись предметом исследований ряда авторов: И.К. Адизес, И.И. Антонова, Д. Бодди, Т.А. Бондарская, А.В. Бусыгин, Ю.В. Веселова, В.А. Винокуров, О.П. Глудкин, П.Ф. Друкер, А.Г. Жукова, Н.В. Злобина, Х. Иосихара, Ю.А. Кармышев, Р.М. Качалов, С.П. Коноплев, В.И. Королев, Н.В. Кузнецова, С.Н. Кузьмина, Ю.А. Куликов, И.И. Мазур, Т. Питерс, В.А. Разумов, В.Н. Рожков, П.С. Серенков, А.Ю. Сизикин, Ю.А. Слепцова, А.А. Солдаткин, М.О. Тарский, Р. Уотерман, В.Ф. Шварик и др.

Вопросы и проблемы внедрения *менеджмента качества в пищевой промышленности* рассмотрены в работах: Ю.А. Алексеевой, В.Л. Аркашуни, Н.И. Дунченко, А.С. Истомина, В.А. Матисона, Ю.М. Сапего, Ю.Н. Фазлиевой, С.А. Хохлявина и др., в том числе *масложировой отрасли* - А.С. Гусевой, В.И. Мартынович, О.М. Пасынковой, А.А. Петрушенко, М.В. Филатовой, А.Н. Шинкевич и др.

Вопросы *улучшения качества управления организацией на основе стандартизации* рассмотрены следующими авторами: В.Я. Белобрагиным, Е.А. Горбашко, Т.И. Зворыкина, А.В. Лобаревой, Н.Д. Лупандиной, Е.Н. Михеевой, В.В. Окрепиловым, А.В. Савва, Т.А. Салимовой, Л.А. Саргсян, В.П. Семеновым, А.Д. Серикбаевой, В.В. Силаевой, Ж.М. Сулейменовой, И.В. Тверской, Ю.В. Черных и др.

Вопросы, связанные с *управлением* представлены в работах В.А. Короткова, М.Г. Кузьминой, В.А. Лapidуса, Д.Л. Миллера, К.Р. Стивена, и др.

Существующее множество подходов к определению качества управления организацией ставит актуальной задачей по уточнению данного понятия. Несмотря на различные исследования, масложировая отрасль на сегодняшний день остается наименее раскрытой, с точки зрения управления качеством организации. Также недостаточно работ, посвященных интеграции требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015, учитывающих отраслевую специфику, в том числе для организаций масложировой отрасли. Все это подчеркивает актуальность содержания проведенных автором исследований.

**Цель исследования** заключается в разработке теоретических и методических подходов, практических рекомендаций по улучшению качества управления организацией и в цепочке заинтересованных сторон на основе международных и национальных стандартов в области масложировой промышленности.

**Задачи исследования:**

1. Уточнить термин «качество управления организацией» на основе международных и национальных стандартов с учетом требований основных заинтересованных сторон.

2. Проанализировать современное состояние масложировой отрасли и разработать модель системы менеджмента для ее организации согласно требованиям следующих международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015.

3. Определить и применить инструментарий для улучшения качества управления организацией с учетом требований потребителей и собственников организации на примере масложировой отрасли.

4. Предложить методические подходы к улучшению качества управления организацией, ориентированные на совершенствование управления вовлечением персонала и поставщиками организации, на примере масложировой отрасли.

5. Разработать план формирования и внедрения интегрированной системы менеджмента (далее ИСМ) согласно требованиям международных и национальных

стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015. Провести оценку его затрат на примере организации масложировой отрасли.

**Объектом исследования** являются организации масложировой отрасли пищевой промышленности субъектов РФ.

**Предметом исследования** определено качество управления организацией и поиск возможностей его улучшения на основе международных и национальных стандартов.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются труды отечественных и зарубежных авторов по изучаемой проблеме, ведущих специалистов в области менеджмента качества управления, материалы научных конференций в области пищевой промышленности и масложировой отрасли, монографии, учебные пособия с элементами научных исследований, стандарты, периодические издания. Для решения поставленных задач диссертационной работы на всех этапах исследования использовались следующие методы: QFD (развертывание функций качества), статистический, сравнительно-экономический анализ, экономико-математическое моделирование и прогнозирование, опросы, анкетирование, сравнение, классификация.

**Информационную базу исследования** составили данные Росстата, информационно-аналитические и справочные материалы, опубликованные в СМИ, Интернет-ресурсы, материалы, полученные и систематизированные автором на предприятии масложировой отрасли.

**Достоверность и обоснованность результатов исследования** подтверждается: использованием в диссертации фундаментальных трудов российских и зарубежных ученых, нормативно-правовых документов, официальных статистических данных и применением общенаучных и специальных методов исследования; достоверностью информационного обеспечения, положительной оценкой, полученной на научно-практических конференциях. Результаты работы, выводы и рекомендации не противоречат положениям экономической науки, а также международным и российским стандартам в области управления качеством.

**Соответствие диссертации Паспорту научных специальностей.**

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции): п.13.4 «Организационно-экономические проблемы формирования и мониторинга систем менеджмента качества предприятия (организации)»; п.13.25 «Стандартизация и качество управления организацией (предприятием)» Паспорта научных специальностей ВАК Российской Федерации (экономические науки).

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в разработке теоретических и методических подходов по улучшению качества управления организацией и в цепочке заинтересованных сторон на основе международных, национальных стандартов.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем.**

1. Уточнен термин «качество управления организацией» как «соответствие результатов интеграционных взаимодействий системы менеджмента организации требованиям международных и национальных стандартов» на основе проведенного терминологического анализа и анализа частотности русскоязычных, зарубежных сетевых и наукометрических ресурсов.

2. Разработана модель системы менеджмента организации масложировой отрасли согласно требованиям международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015, включающая систему менеджмента качества организации (далее СМК), систему менеджмента безопасности пищевой продукции (далее СМБПП), а также бережливого производства.

3. Установлена связь между размерами организаций масложировой отрасли и наличием у них сертифицированной системы менеджмента согласно требованиям стандарта/-ов на основе проведенного анализа. Предложен показатель «условная трудоемкость», позволяющий рассчитать величину затрат разработки и

внедрения ИСМ в зависимости от вариаций применяемых международных и национальных стандартов.

4. Определен и применен инструментарий для улучшения качества управления организацией с учетом требований потребителей и собственников организации, установлены потери, связанные с качеством управления, проведено картирование процессов жизненного цикла организации и рассчитана их эффективность на примере организации масложировой отрасли.

5. Предложены методические подходы к улучшению качества управления путем совершенствования управления вовлечения персонала и поставщиками организации на примере масложировой отрасли. На основании разработанной методики оценки вовлеченности персонала, включающей анкету опроса персонала и адаптированную шкалу его оценки Й.Хеллевига, определены основные причины, снижающие его уровень. Предложено их устранение путем использования интеграционных требований и рекомендаций международных и национальных стандартов. С помощью экономико-математического моделирования подтверждено, что с увеличением вовлеченности персонала возрастает величина прибыли организации. Проведена оценка соответствия управления процесса взаимоотношениями с поставщиками интегрированным требованиям международных и национальных стандартов, составлена карта текущего состояния процесса «Закупки» и обоснована необходимость его корректировки с учетом международных и национальных нормативных требований. Усовершенствованы алгоритм управления процессом «Закупки» и методика оценки надежности поставщиков.

6. Разработан план формирования и внедрения ИСМ согласно требованиям международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015 с целью улучшения качества управления организацией. Проведена оценка затрат по этапам внедрения ИСМ организации (на примере масложировой отрасли).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что результаты диссертационной работы, выполненные на основе международных и

национальных стандартов, расширяют научные знания в области улучшения качества управления организацией. Автором уточнено определение термина «качество управления организацией» и установлен перечень основных заинтересованных сторон, оказывающих значительное влияние на качество управления организацией.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что полученные результаты могут использоваться в организациях масложировой отрасли для разработки и внедрения ИСМ согласно требованиям международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015. Материалы диссертации могут найти применение в учебном процессе при подготовке и переподготовки специалистов в области управления качеством.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Результаты исследований были представлены, доложены и одобрены на: Международном конкурсе научно-исследовательских проектов «Качество будущего: новая реальность устойчивого развития», номинация «Обеспечение качества, безопасности, экологичности и ресурсосбережения в современных системах менеджмента», г. Екатеринбург, 2019 (присуждено второе призовое место); на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Начало в науке» (Уфа, 2017); «Молодой исследователь: вызовы и перспективы» (Москва, 2018); «Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства» (Симферополь, 2018); «Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее» (Томск, 2019); «Молодые ученые в решении актуальных проблем науки» (Красноярск, 2020); «ICEST-I-2020: Экономические и социальные тренды устойчивого развития современного общества» (Красноярск, 2020); «Управление качеством в образовании и промышленности» (Севастополь, 2020); «Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления» (Красноярск, 2021); «Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования» (Пенза, 2021).

**Публикации.** По материалам исследования опубликовано 19 работ. Общим объемом публикаций – 6,95 п.л., в том числе личный вклад, принадлежащий автору – 5,0 п.л.

**Структура диссертации** состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Работа содержит 139 страниц текста.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, отражена научная новизна и практическая значимость результатов работы.

**В первой главе** «Теоретические основы улучшения качества управления организацией на основе международных и национальных стандартов» в параграфе 1.1. исследовано современное состояние пищевой промышленности, в том числе масложировой отрасли; параграфе 1.2. определены подходы к термину «качество управления организацией»; в параграфе 1.3. рассмотрена роль стандартизации в улучшении качества управления организацией масложировой отрасли.

**Во второй главе** «Методологические основы улучшения качества управления организацией на основе международных и национальных стандартов» в параграфе 2.1. определены основные заинтересованные стороны организации масложировой отрасли; в параграфе 2.2. определены методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли с учетом требований потребителей; в параграфе 2.3. определены методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли с учетом требований собственников.

**В третьей главе** «Методические рекомендации по улучшению качества управления организацией на основе международных и национальных стандартов» в параграфе 3.1. предложены методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли, ориентированные на совершенствование управления вовлечением персонала; в параграфе 3.2. предложены методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли, ориентированные на совершенствование управления поставщиками; в параграфе 3.3. предложен план формирования и внедрения интегрированной системы менеджмента согласно требованиям

международных и национальных стандартов с целью улучшения качества управления организацией. Проведена оценка затрат организации на примере масложировой отрасли.

**В заключении** представлены основные выводы исследования.

**В приложении** содержатся информационные материалы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

## 1.1. Современное состояние пищевой промышленности и перспективы ее развития

Продовольственная безопасность является одной из главных составляющих экономической безопасности. Данное определение включает в себя: продовольственную независимость страны в соответствии с установленными критериями; экономическую доступность для всех слоев населения всех регионов страны к продуктам питания; рациональные нормы потребления; планирование; безопасность и высокое качество продовольственных товаров [18].

Основной отраслью, от которой зависит продовольственная независимость и безопасность России, является пищевая промышленность. Пищевая промышленность – важнейшая отрасль хозяйства, создающая на основе сбора и переработки сельскохозяйственного сырья пищевые продукты для удовлетворения потребностей населения [19]. Ряд проблем, возникших с переходом на рыночные отношения в пищевой промышленности, обусловленных утратой хозяйственных связей и управления в отраслях, развалом сырьевой базы, высоким уровнем инфляции и ростом цен на производственные ресурсы, привели к значительному спаду в промышленности. В настоящее время экономическая ситуация в отрасли несколько улучшилась, однако большинство проблем до сих пор не решено [103].

Пищевая промышленность входит в состав комплекса по производству товаров народного потребления, является основной отраслью в составе АПК (14,5% от общего количества обрабатывающих предприятий в РФ), и включают, как небольшие производственные предприятия, так и транснациональные корпорации. Основными отраслями пищевой промышленности являются: пищевкусовая; мясо - молочная; рыбная; мукомольно-крупяная; хлебопекарная. Они включают в себя более 40 специализированных отраслей, подотраслей и

отдельных производств [103]. Количество зарегистрированных юридических лиц, участвующих в пищевом производстве на 2019 г. составляет более 45 тыс., численность занятых – 1004,7 тыс. человек [127].

В отраслевой структуре промышленного производства пищевая промышленность (12,8%) занимает третье место после топливной промышленности (24%) и машиностроения (16%) и входит в число лидеров по выпуску продукции. Основным индикатором, отражающим состояние промышленности, является индекс производства, характеризующий изменение масштабов производства в сравниваемых периодах (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Индексы промышленного производства, % [118, 124, 126, 127]

Показатели	Годы				
	2015	2016	2017	2018	2019
В целом по промышленности РФ	96,6	102,2	102,5	102,9	102,9
Обрабатывающая промышленность, в том числе:	98,7	102,6	102,5	102,6	102,6
- производство пищевых продуктов	102,0	105,6	104,2	103,6	103,6

Следует отметить, что за последние пять лет индекс промышленного производства имеет тенденцию к увеличению. Проведенный автором анализ отраслевой емкости рынка пищевой промышленности (рисунок 1.1) показал, что лидером по объему производства продукции является мясоперерабатывающая отрасль; масложировая сфера показала наилучшую динамику по темпам роста за период с 2016-2019 гг., продемонстрировав увеличение производства в натуральном выражении свыше 20%, в отличие от других отраслей пищевой промышленности. Замыкает тройку лидеров по темпам увеличения объемов сектор шоколадных и кондитерских изделий – более 14%. Большинство остальных отраслей показали динамику увеличения в пределах 7-10%.

Согласно Стратегии развития РФ на период до 2020г. [3] главной целью, стоящей перед пищевой и перерабатывающей промышленностью, является обеспечение гарантированного и устойчивого снабжения страны безопасным и качественным продовольствием. Здоровье нации, продолжительность жизни и активность населения в большей степени зависит от повышения качества, расширения ассортимента выпускаемой продукции, удлинение сроков хранения, экологической безопасности продуктов питания.



Рисунок 1.1 - Отраслевая емкость рынка пищевой промышленности, тыс. т.

Составлено автором [126, 127].

Для этого необходимо повысить инновационную активность предприятий пищевой промышленности. Внедрение технологических инноваций направлено на применение ресурсосберегающих технологий, сокращение всех видов потерь, внедрение безотходного производства; процессных – внедрение новых или усовершенствованных процессов; продуктовых – производство новых видов продукции, расширение ассортимента; организационных – применение новых технических средств в управлении, введение плановых и отчетных показателей, изменение организационной структуры управления, создание механизма

взаимодействия производителей и заинтересованных сторон, введение новых методик мотивации и стимулирование персонала, повышение вовлеченности персонала; маркетинговых - формирование новых ценовых стратегий, ребрендинг, проведение PR-акций.

Инновационная активность предприятий пищевой промышленности весьма низкая, о чем свидетельствуют данные рисунка 1.2. В настоящее время удельный вес предприятий, осуществляющих инновации, в общем объеме предприятий, не превышает 10%. Значение данного показателя в четыре раза ниже соответствующего целевого индикатора реализации стратегии инновационного развития РФ до 2020 года, что, в значительной степени, предопределено отсутствием эффективного механизма стимулирования инноваций в пищевой промышленности [2].

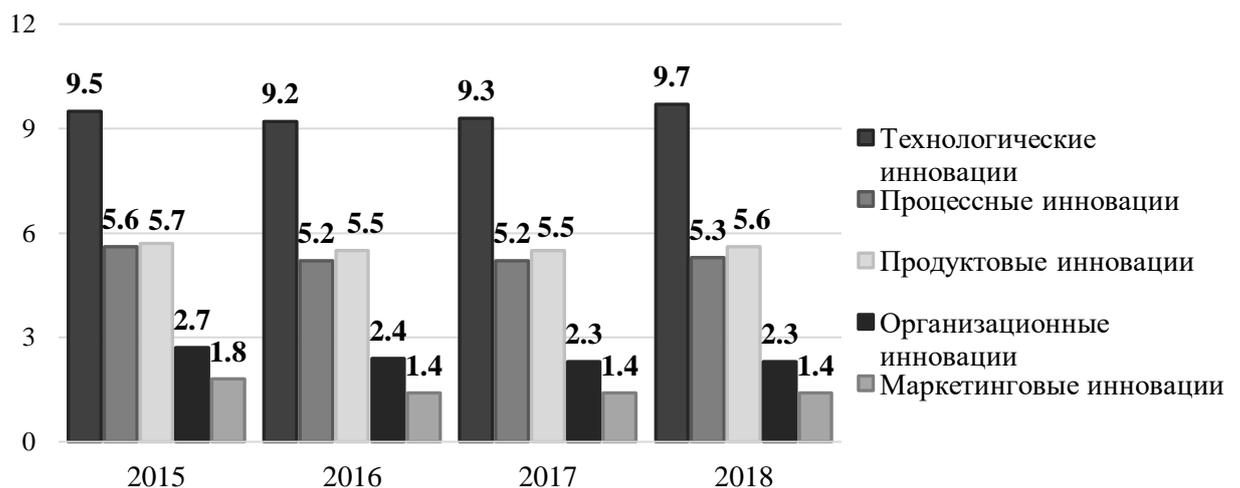


Рисунок 1.2 – Инновационная активность предприятий пищевой промышленности, %. Составлено автором [124, 126].

Производственная мощность предприятия, её способность производить продукцию, отвечающую требованиям рынка, определяется средствами труда, то есть основными фондами. На рисунке 1.3 представлены показатели использования основных фондов предприятий пищевой промышленности. Степень износа основных фондов в промышленности составляет более 50%, удельный вес полностью изношенных основных фондов, не подлежащих переоценке по обрабатывающей промышленности в 2019 г. составил 18,2%. Коэффициент обновления является низким (5,7%), с учетом морального и физического износа их

обновление должно осуществляться в ускоренном режиме. Удельный вес убыточных предприятий в обрабатывающей промышленности на конец 2019 г. составил 23,1%.

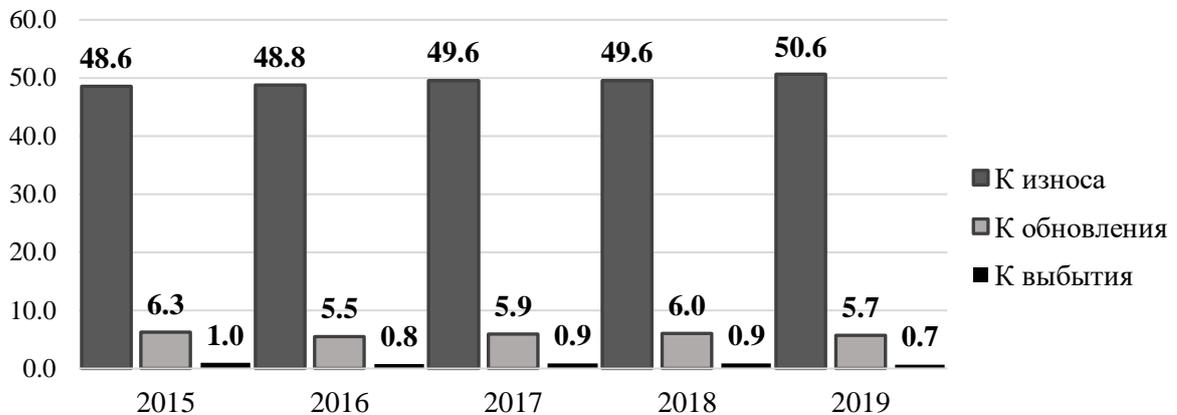


Рисунок 1.3 - Показатели использования основных фондов предприятий пищевой промышленности. Составлено автором [125, 126, 127].

Кроме этого, основными системными проблемами, характерными для всех отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности, являются: нехватка качественного сельскохозяйственного сырья; износ технологического оборудования, недостаток производственных мощностей по отдельным видам переработки сельскохозяйственного сырья; низкий уровень конкурентоспособности российских производителей пищевой продукции на внутреннем и внешнем продовольственных рынках; неразвитая инфраструктура хранения, транспортировки и логистики товародвижения пищевой продукции; недостаточное соблюдение экологических требований в промышленных зонах организаций пищевой промышленности; высокая волатильность цен на сельскохозяйственное сырье (зерно, мясо, масличные) [3].

Санкции, наложенные на РФ в результате продовольственного эмбарго, послужили резким толчком к импортозамещению. В 2014 г. Президент РФ подписал документ, запрещающий ввоз в страну продуктов из стран ЕС, Америки, Австралии, Норвегии. Сроки действия продуктового эмбарго продлили до конца 2020 г. Правительство РФ определило перечень товаров, в отношении которых вводятся данные ограничения. В список вошли мясные и молочные продукты, рыба, овощи, фрукты и орехи. Продуктовые санкции задумывались не только как

ответные санкции Западу, но и как возможность создания условий для отечественных производителей пищевой индустрии для быстрого развития этих секторов экономики. По некоторым позициям (сахар, зерно, мясо, картофель) российские производители практически полностью обеспечивают внутренний рынок (более 90%). Отрицательными последствиями являются: значительный рост цен на продукты питания, при уменьшении реальных доходов населения, расширение практики замещения натурального продукта суррогатами (цельного молока сухим молоком, молочного жира пальмовым маслом), нехватка российского сельскохозяйственного сырья, что обуславливает требования более быстрого развития сельского хозяйства.

Следовательно, принимаемые меры по развитию пищевой и перерабатывающей промышленности должны быть ориентированы на решение их основных проблем, формирование нового промышленного потенциала, модернизацию и развитие инноваций в отраслях пищевой и перерабатывающей промышленности, повышение качества жизни различных социальных слоев населения. Для повышения конкурентоспособности продукции, создание условий для обеспечения импортозамещения в отношении социально значимых продуктов питания и наращивания экспортного потенциала необходимо осуществить основные направления: развитие интеграционных связей; переход к ресурсосберегающим технологиям; модернизация производства за счет технического перевооружения; формирование территориальных кластеров; поддержка малых форм хозяйствования и развитие сельских территорий; внедрение современных методов управления; производство экологически чистых продуктов; разработка системы интегрального контроля показателей качества и безопасности пищевых продуктов, внедрение новых стандартов и регламентов [3].

Все выявленные проблемы и тенденции характерны и для масложировой отрасли, как одной из важнейших составных частей пищевой промышленности и, следовательно, агропромышленного комплекса РФ. Отрасль включает в себя производство масличных культур, маслодобывающие предприятия, предприятия

по переработке растительного масла в различные виды продукции: маргарины, промышленные жиры, майонезы, мыло и другие виды продукции.

На рисунке 1.4 представлена численность предприятий масложировой отрасли за период 1995-2019 гг. Преодолев спад производства в начале экономических реформ, во второй половине прошлого десятилетия пищевая и перерабатывающая промышленности начали наращивать объемы производства в России. Масложировая отрасль не является исключением. Количество предприятий существенно увеличивается, но с 2004 г. остается практически на одном уровне. В период с 2008 по 2016 гг. наблюдается незначительное уменьшение числа предприятий, что связано с объединением нескольких мелких предприятий в крупные. В целом, за период с 1995 г. по 2019 г. количество предприятий выросло достаточно существенно – на 81%.

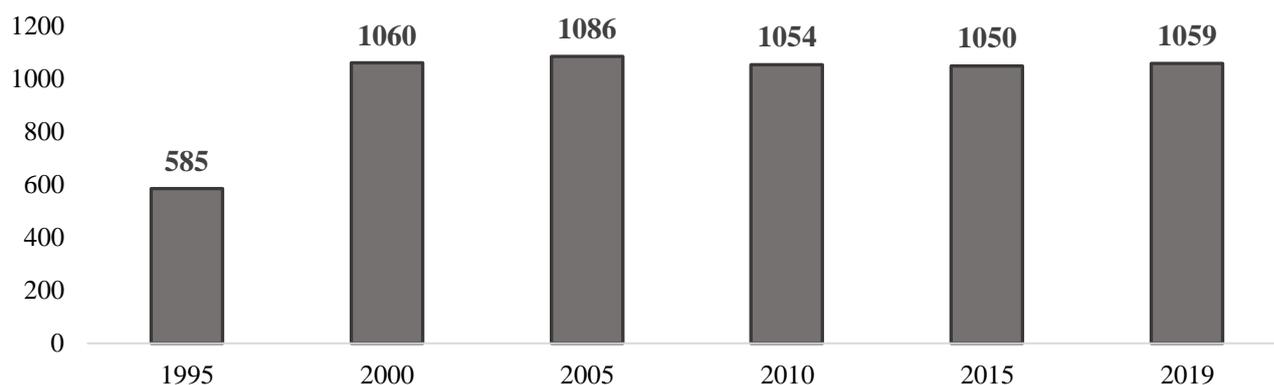


Рисунок 1.4 - Численность предприятий масложировой отрасли.

Составлено автором [125, 126, 127].

С увеличением числа предприятий начинается стабильное увеличение выпуска масложировой продукции основных видов: растительных масел, майонеза, маргарина. На рисунке 1.5 представлена динамика производства масложировой продукции. За период с 2007 по 2019 гг. производство майонеза в РФ выросло на 9,1%: с 708,2 до 772,6 тыс. тонн. На рост производства повлияли целенаправленные усилия по продвижению брендированной продукции, а также наполнение ассортиментного предложения различными средне - и низкожирными сортами майонеза, что повысило интерес со стороны потребителей.



Рисунок 1.5 – Производство масложировой продукции, тыс. т.

Составлено автором [75-84, 89].

Распределение выпуска масложировой продукции по федеральным округам РФ рассмотрено на рисунке 1.6. Наиболее развитыми регионами РФ по объемам производства масложировой продукции, являются: Центральный федеральный округ (30,2%), Южный федеральный округ (28,4%), Приволжский федеральный округ (24,1%). Доля их выпуска составляет более половины производства продукции. На Сибирский федеральный округ, куда входят крупные города – Новосибирск, Омск, Красноярск, Барнаул, Иркутск, Новокузнецк, приходится всего лишь 4,5% от всего объема производства.

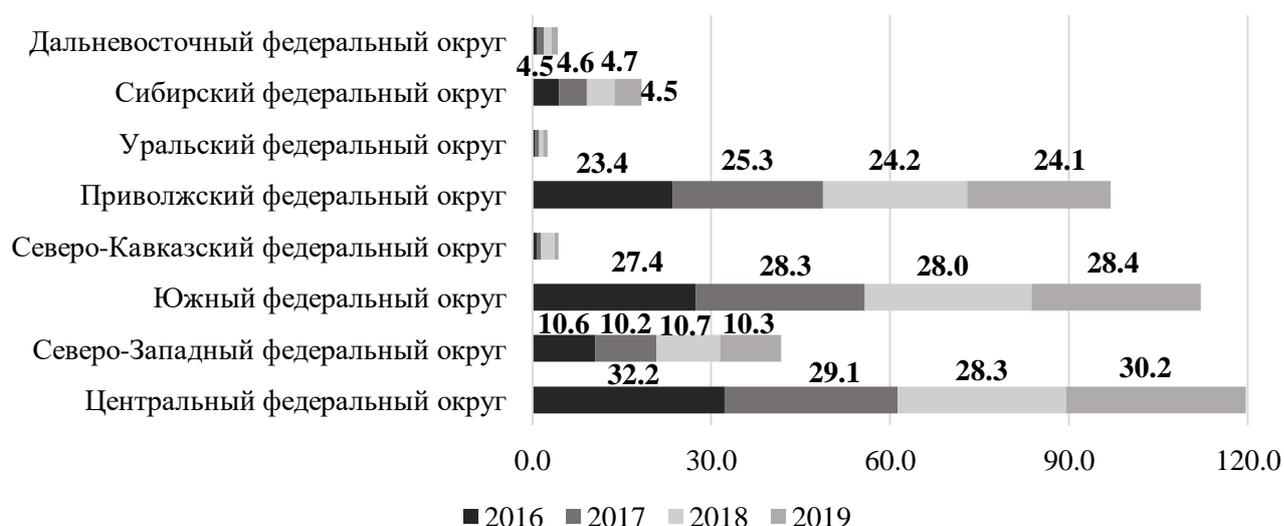


Рисунок 1.6 – Выпуск масложировой продукции по федеральным округам, %.

Составлено автором [121, 122, 127].

Продовольственный рынок майонеза разделяют на четыре сектора: розничные продажи, общественное питание (HoReCa), государственные закупки, промышленная переработка (рисунок 1.7). Наибольшая доля продаж майонеза приходится на розничную торговлю, ее доля в структуре продаж, в среднем, за рассматриваемый период составляет 76%, на долю сектора HoReCa приходится, в среднем, 13%, на промышленную переработку – 7%, оставшиеся 4% - на государственные закупки.

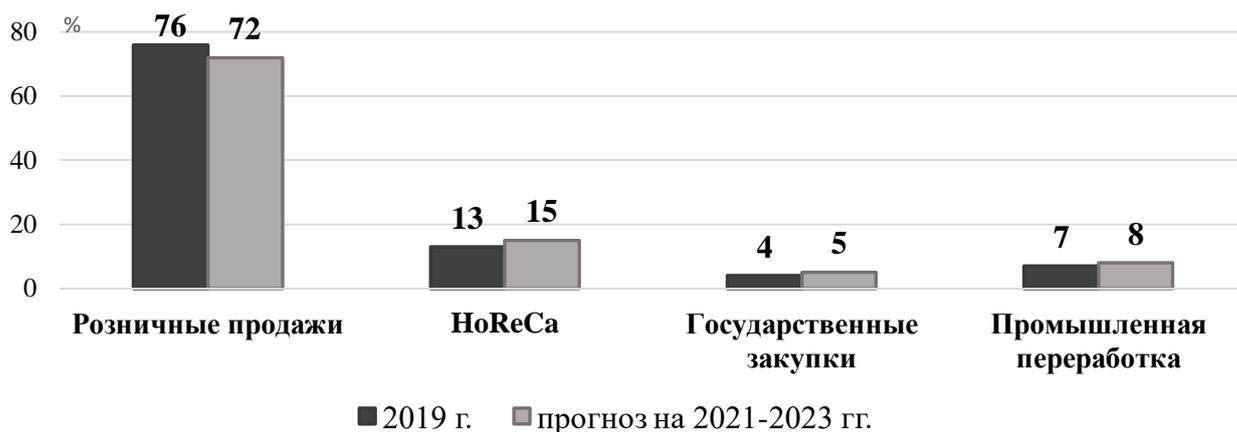


Рисунок 1.7 – Структура продовольственного рынка майонеза в РФ, %.

Составлено автором [21].

По прогнозам аналитической компании BusinesStat в 2021-2023 гг. наиболее динамично будут расти продажи в секторе HoReCa (около 3% в год). К 2023 г. доля розницы в общем объеме продаж майонеза на российском рынке снизится до 72%, доля общественного питания вырастет до 15%, доля промышленной переработки составит 8%, а доля государственных закупок – порядка 5%. За период с 2009 г. по 2019 г. розничная цена 1 кг майонеза выросла на 65,1%: с 90,2 до 148,9 рублей (рисунок 1.8).

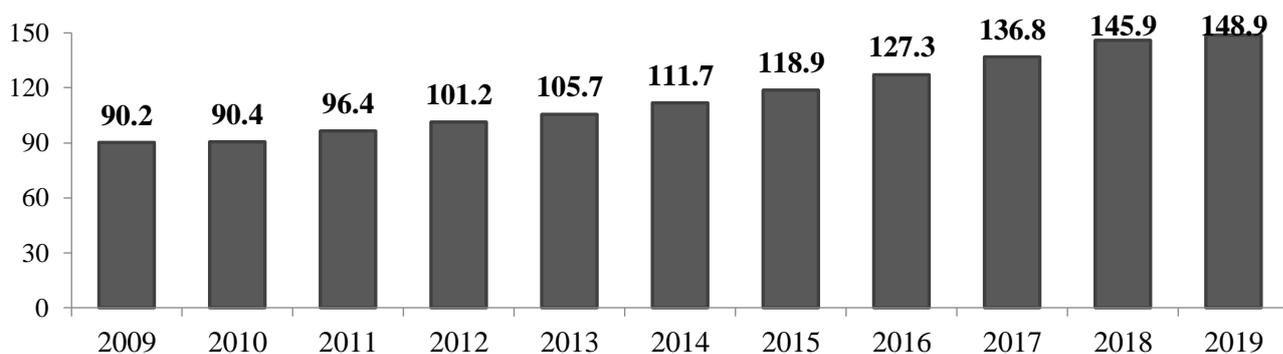


Рисунок 1.8 – Розничная цена майонеза в РФ, руб. Составлено автором [21]

Ежегодный рост розничной цены майонеза обусловлен рядом факторов: тесная взаимосвязь себестоимости продукции с закупочной ценой на сырье; развитие премиального сегмента продаж.

Согласно Постановлению Правительства РФ № 677, ред. от 15.03.2017г [1] с 1 января 2004 г. хозяйствующие субъекты самостоятельно определяют коды видов деятельности по ОКВЭД, в том числе указывают основной вид экономической деятельности организации. Часть хозяйствующих субъектов считают данную процедуру чистой формальностью, и безответственно подходят к выбору кодов или передоверяют выбор юридической компании, занимающейся регистрацией, что приводит к ошибкам и искажению статистических показателей.

Известно, что все предприятия предпринимательского сектора для целей экономического анализа можно классифицировать по различным признакам и параметрам: по форме собственности (государственные, муниципальные, частные, смешанные); по организационно-правовой форме (предприятия-товарищества, предприятия-общества, унитарные предприятия, производственные кооперативы, некоммерческие организации); по мощности производственного потенциала (малые, средние, крупные); по преобладающему производственному фактору (трудоемкие, материалоемкие, капиталоемкие). В нашей работе использованы все признаки, за исключением признака по преобладающему производственному фактору. На основании обработки базы данных, составленной автором, нами проведено распределение предприятий масложировой отрасли по различным признакам (рисунок 1.9 - 1.11).

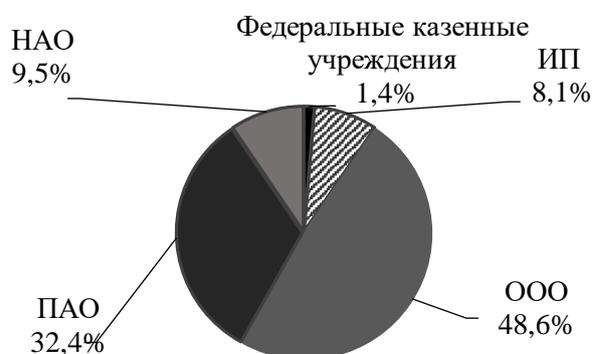


Рисунок 1.9 - Распределение по организационно-правовым формам

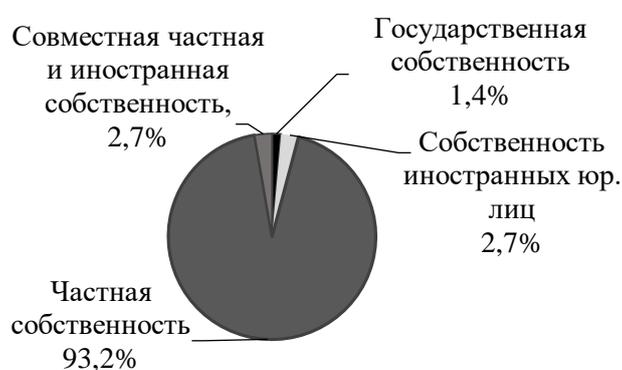
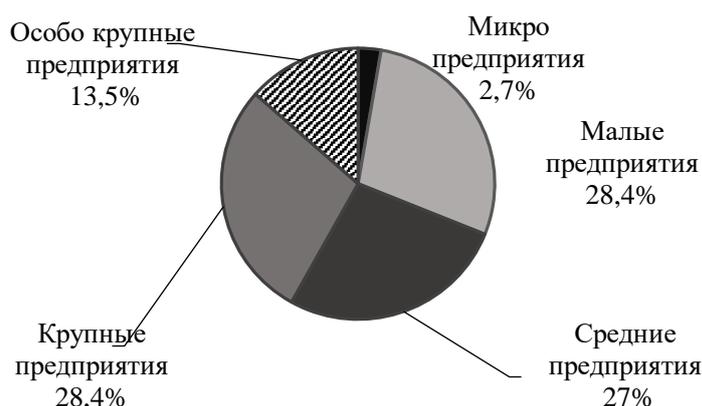


Рисунок 1.10 - Распределение по формам собственности

Самыми распространенными в РФ организационно-правовыми формами предприятий являются общества с ограниченной ответственностью (48,6%), а также публичные акционерные общества (32,4%).

График распределения по формам собственности показывает, что практически все предприятия масложировой отрасли (94%) находятся в частной собственности. Наименьший удельный вес приходится на государственную собственность – 1,4%.



Размеры предприятий	Численность, чел.
микро	до 15
малые	16 - 100
средние	101 - 250
крупные	251 - 1000
особо крупные	более 1001

Рисунок 1.11 – Распределение предприятий масложировой отрасли по размерам

На основании проанализированных данных можно сделать вывод, что практически одинаковая доля приходится на малые (28,4%), крупные (28,4%) и средние (27%) предприятия.

На сегодняшний день доля российского майонезного рынка составляет 95-97%, который производится исключительно в нашей стране. Около 92% россиян в той или иной мере потребляют майонезную продукцию. В таблице 1.2 рассмотрены ведущие производители продукции.

Таблица 1.2 – Ведущие предприятия отрасли

№ п/п	Предприятия	Город	Численность, чел.	Объем пр-ва, т	Форма собственности
1.	ОАО «Иркутский масложиркомбинат»	Иркутск	1001-2500	24500	частная
2.	ООО «Юнилевер Русь»	Москва	1001-2500	47500	собственность ин. юр. лиц
3.	ОАО «Эфирное» (ЭФКО)	Белгородская область	1001-2500	54800	частная
4.	ОАО «Нижегородский масложировой комбинат»	Нижний Новгород	1001-2500	72900	частная
5.	ЗАО «Эссен Продакшн»	Самарская область	1001-2500	123300	частная
6.	ОАО «Жировой комбинат»	Екатеринбург	1001-2500	53600	частная

В настоящее время лидером по объемам производства майонеза в РФ является ЗАО «Эссен Продакш», выпускающая продукцию под торговыми марками: «Махеевъ», «На всякий случай», «Обжорка», «Золото Янтаря», «На всякий случай», «Еда без труда», «Ориент Экспресс». Дилерская сеть компании насчитывает более 250 дистрибьюторов в 80 регионах РФ.

Таким образом, на основании анализа классификации предприятий по различным признакам, в качестве объекта исследования нами было выбрано типовое предприятие масложировой отрасли: общество с ограниченной ответственностью, средних размеров, находящиеся в частной собственности.

## **1.2. Качество управления организацией: понятие, экономическая сущность, подходы**

В условиях становления рыночных отношений в России, когда руководителям разных уровней пришлось осваивать азы рынка, большое значение имеет изучение теории и практики управления. Многие руководители до сих пор большую часть времени посвящают «сиюминутным» проблемам и исправлению ошибок. Подход, возникший в советские времена, который ограничивался контролем, наказаниями и штрафами в настоящее время всё ещё доминирует. В 90-е гг. на волне рыночных преобразований появился другой тип руководителей, так называемые «новые русские», не обладающие знаниями по экономике. Главной их целью являлось – получение прибыли любой ценой. Преобладающим типом до сих пор остаются руководители этих групп, что, в свою очередь, сказывается на качестве управления. По мнению [64], не существует слаборазвитых стран, а есть лишь плохо управляемые страны. Поэтому основной задачей руководителей предприятий является повышение знаний в области управления, что позволит им применять на практике современные методы и технологии.

С целью определения применяемых инструментов совершенствования управления в пищевой промышленности, в т.ч. и масложировой отрасли, нами проведен анализ диссертационных работ по данному направлению (рисунок 1.12).

Результаты его анализа позволяют говорить, что из 1232 найденных работ, совершенствование, в большей степени, связано с организационным управлением (управление по центрам ответственности) и управлением взаимодействием, а также улучшением процессов логистики и сбыта, финансового планирования и учета.

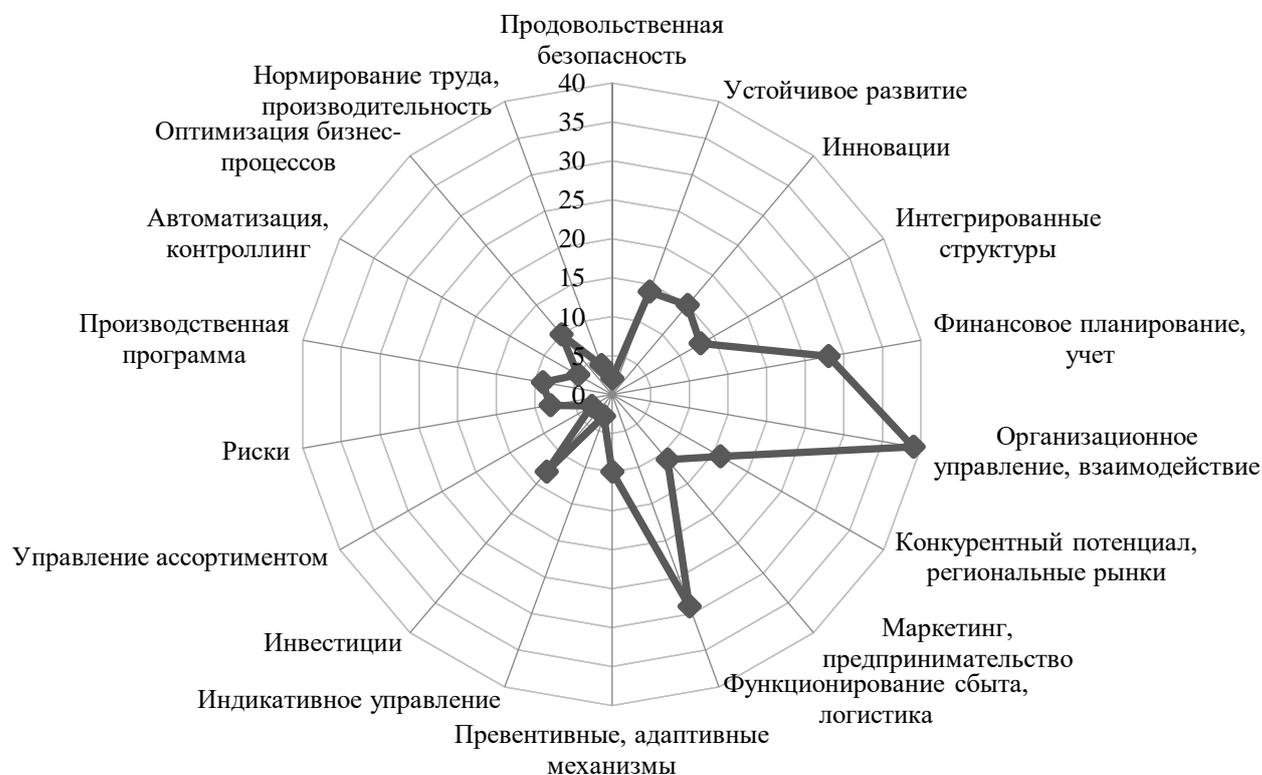


Рисунок 1.12 – Анализ предмета совершенствования пищевой промышленности в базе данных диссертаций РГБ

Анализ электронного каталога Российской государственной библиотеки (РГБ) диссертаций по масложировой отрасли за период с 2010 по 2019 гг. показал, что количество найденных работ в данной области – 452. Рисунок 1.13 отражает, что большинство трудов авторов соответствует ключевым фразам: совершенствование технологий, разработка рецептур – 45,3%; совершенствование процессов – 12,6%; формирование стратегии развития – 10,5%; повышение конкурентоспособности предприятия – 8,4%; на остальные ключевые слова, в среднем, приходится от 2% до 4,5% рассмотренных работ. Масложировая отрасль на сегодняшний день является наименее раскрытой, с точки зрения управления качеством организации, предметом ее исследования являются отдельные процессы, что, в свою очередь, и определило выбор темы данного исследования.

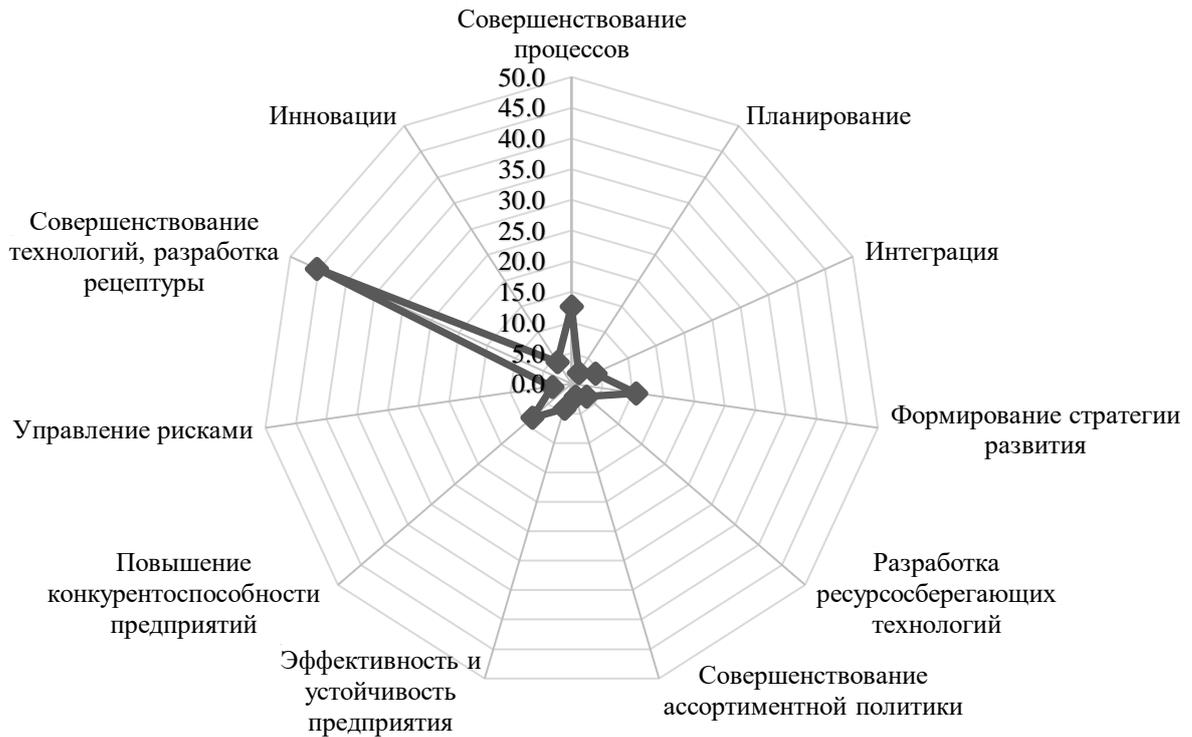


Рисунок 1.13 – Анализ диссертаций масложировой отрасли в базе данных диссертаций РГБ по ключевым словам

Прежде чем перейти к анализу понятия «качество управления организацией» рассмотрим определения: «качество», «организация», «управление».

Понятие «качество» прошло эволюционный путь развития от античных времен до настоящего времени и имеет многоаспектные трактовки. Первым исследователем понятия «качество» является Аристотель, который в своих трудах [25] рассмотрел определение в двух значениях. Первое – «качество» представляет собой видовое отличие сущности, т.е. определение свидетельствует о необходимости различать предметы; второе – «качество», это состояние сущностей, находящихся в движении; в этой трактовке проявляется изменчивость «качества», его способность к преобразованию. Из всего многообразия существующих определений понятия «качество» [15, 17, 37, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 55, 66, 67, 71, 72, 88, 93, 94, 97, 99, 102, 117, 131, 132, 140, 145, 147, 148], нами выбрано определение, наиболее полно отражающее сущность данного понятия: совокупность свойств продукции, характеризующих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением [55].

Современная трактовка понятия «качество» согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2015 такова: степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.

Под «организацией» мы будем понимать хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли [158].

Как считает П. Друкер, «управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительно работающую группу» [65]. А. Файоль рассмотрел «управление» как уметь предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать [63]. Ф.У. Тейлор отмечает, что «управлять – знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом» [128].

Подходы, сложившиеся в настоящее время к определению «качество управления организацией», достаточно различны, это объясняется, прежде всего, разнообразием сложившихся взглядов, применяемых стратегий и инструментов в области управления качеством.

Р.М. Качалов, Ю.А. Слепцова, в своих трудах [87], рассматривают «качество управления организацией» как наличие нескольких уровней (рисунок 1.14): качество системы управления предприятием как единой социально-экономической системы; качество управления структурными подразделениями; качество управления производством, маркетингом, реализацией готовой продукции, снабжением и т.д.; качество управления человеческим капиталом предприятия; качество управления материальными, информационными и энергетическими ресурсами; управление качеством продукции и бизнес-процессов предприятия.



Рисунок 1.14 – Компоненты качества управления предприятием [87]

В современном менеджменте отсутствует общепринятое определение «качество управления организацией», и содержание его четко не установлено, считает В.А. Винокуров. На практике о качестве управления судят косвенно – в одних случаях его отождествляют с эффективностью управления, в других – с состоянием производственных систем, в-третьих, - с результатами работы предприятия [45].

Нами были проведены следующие исследования, с целью уточнения понятия «качество управления организацией»:

1. Анализ литературы, с точки зрения различных авторов;
2. Анализ российских интернет-источников;
3. Анализ зарубежных источников с помощью поисковых систем;
4. Опрос сотрудников организации.

В рамках первого исследования, определения различных авторов, характеризующих понятие «качество управления организации», рассмотрены в таблице 1.3. Нами были условно разделены представленные подходы на три группы: первая – «Достижение результатов, в т.ч. финансовых»; вторая – «Удовлетворение требований заинтересованных сторон»; третья – «Улучшение качественных характеристик продукции».

Таблица 1.3 – Подходы отечественных и зарубежных авторов к определению «качество управления организацией»

Источник (автор)	Содержание подхода	Группа
П.С. Серенков [134]	Основано на принципах классического менеджмента и современных информационных технологиях. Наиболее перспективной методологией является организационное проектирование.	3
Ю. Син [134]	Выделил три подхода: гуманистический - развитие организации осуществляется за счет взаимоотношений между сотрудниками и мотивации каждого сотрудника; эмпирический - использование опыта успешного руководства; инженерный - развитие организации осуществляется за счет улучшения бизнес-процессов.	2
Ю.А. Куликов [134]	Открытость системы, стратегическое планирование, единство социального (персонал) и технического (цели, задачи, структура, технологии), корпоративная культура.	2,3
В.А. Винокуров [45]	Это не только качество управления процессов, но и проявление того, насколько результативна деятельность предприятия на рынке.	1

Продолжение таблицы 1.3

Н.Г. Балакина [27]	Удовлетворение потребностей и интересов работников; способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям; достижение высоких количественных и качественных результатов.	1,2,3
А.В. Бусыгин [41]	Соответствие фактических итогов управления целям организации.	1,2,3
А.А. Солдаткин [139]	Совокупность характеристик управления, обеспечивающего результат производственной деятельности, удовлетворяющий требования потребителей.	3
В. Ф. Шварик [156]	Управление деятельностью, направленной в большей степени на совершенствование выпускаемой продукции.	3
О.П. Глудкин [46]	Деятельность по изготовлению и реализации товаров, обладающих достаточно высокой степенью полезности и удовлетворяющих запросы потребителей.	2,3
Т.А. Бондарская, Н.В. Злобина, А.Ю. Сизикин [39]	Взаимодействие организационной структуры, процессов, ресурсов, мероприятий, с целью, чтобы продукция соответствовала конкретным требованиям к качеству.	3
В.А. Разумов [119]	Меры, предпринимаемые для повышения эффективности и результативности деятельности предприятия.	1
Н.В. Кузнецова [95]	Выполнение мероприятий с целью повышения эффективности и результативности деятельности для получения выгоды.	1
В.Н. Рожков [123]	Деятельность, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.	2,3
И.И. Мазур [104]	Удовлетворение требований к качеству – взаимосвязь между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.	1
М.О. Тарский [143]	Соответствие процессов, функций и результатов организации требованиям заинтересованных сторон, определяющих конкурентоспособность организации и устойчивость ее развития.	1,2
Р. Эшби [134]	Для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде.	2
И.К. Адизес [16]	В основе управления комбинация функций: достижение результатов; оптимальный порядок в процессах; новаторство, управление изменениями и прогнозирование, поиск новых решений; интеграция.	1, 3
П. Ф. Друкер [64]	Чтобы эффективно работать, необходимо уметь контролировать свое время; сильные качества управляющих; работа на результат.	1, 3
Т. Питерс Р. Уотерман [116]	Ориентация на потребителя; поддержка лидеров и генераторов идей среди сотрудников организации; мотивация сотрудников; ориентация на ценности организации; простота организационной структуры; сочетание дисциплины и свободы.	2, 3
Хидеки Иосихара [73]	Занятость персонала; доверительная обстановка; гласность и ценности организации; поддержание чистоты и порядка; управление, ориентированное на качество.	2
Девид Мерсер [110]	Постоянная занятость; участие работников в принятии важных решений; делегирование полномочий на всех уровнях управления; прием специалистов высшей квалификации; подготовка управленцев из числа собственных сотрудников.	2

Анализ подходов авторов к определению «качество управления организации» показал, что наибольшее распределение (37,5%) приходится на 3-ю группу: «Улучшение качественных характеристик продукции» (рисунок 1.15).



Рисунок 1.15 – Распределение групп к определению «качество управления организации», с точки зрения различных авторов, %

В рамках второго исследования (таблица 1.4), основанного на анализе российских интернет-источников, браузер Yandex.ru по запросу «качество управления организацией» выдал значительное количество результатов, из которых нами была сформирована случайная выборка, объемом 100 интернет-источников.

Таблица 1.4 – Анализ российских интернет-источников

Перечень ключевых слов определения: «Качество управления организацией»	Количество интернет-источников
Высокий уровень квалификации высшего и среднего управленческого звена	6
Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон	19
Адаптация организаций к изменениям внешней среды	3
Эффективность и результативность организации	34
Улучшение качества выпускаемой продукции	11
Конкурентоспособность организации	6
Управление на основе стандартизации	9
Оценка организации на основании показателей	3
Соответствие качества продукции характеристикам ГОСТ	3
Планирование, организация, мотивация, контроль	3
Бесперебойная работа организации	3

Определено, что «качество управления организацией» наиболее часто определяется следующими основными параметрами: эффективность и результативность организации - 34%; удовлетворение потребностей заинтересованных сторон - 19%; улучшение качества выпускаемой продукции (11%); управление на основе стандартизации - 9% (рисунок 1.16)

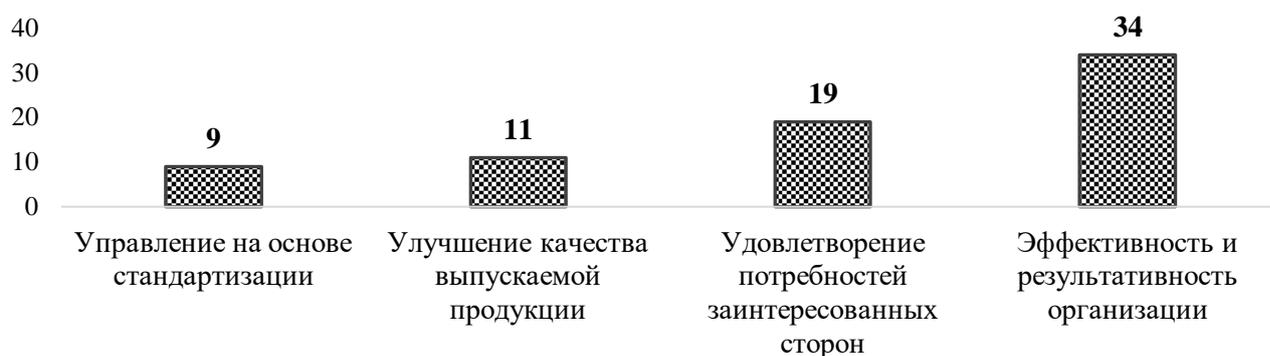


Рисунок 1.16 – Распределение понятия «качество управления организацией», по ключевым словам, российских интернет-источников, %

В рамках третьего исследования анализ зарубежных источников, с помощью поисковых систем Yandex.ru, Google.ru, по запросу содержания определения: «качество управления организации» выдал также большое количество результатов, данные которых нами обработаны и отражены на рисунке 1.17. Результаты анализа показывают, что наибольший удельный вес приходится на показатели: вовлеченность персонала (17%); снижение потерь (16%); делегирование полномочий (15%).

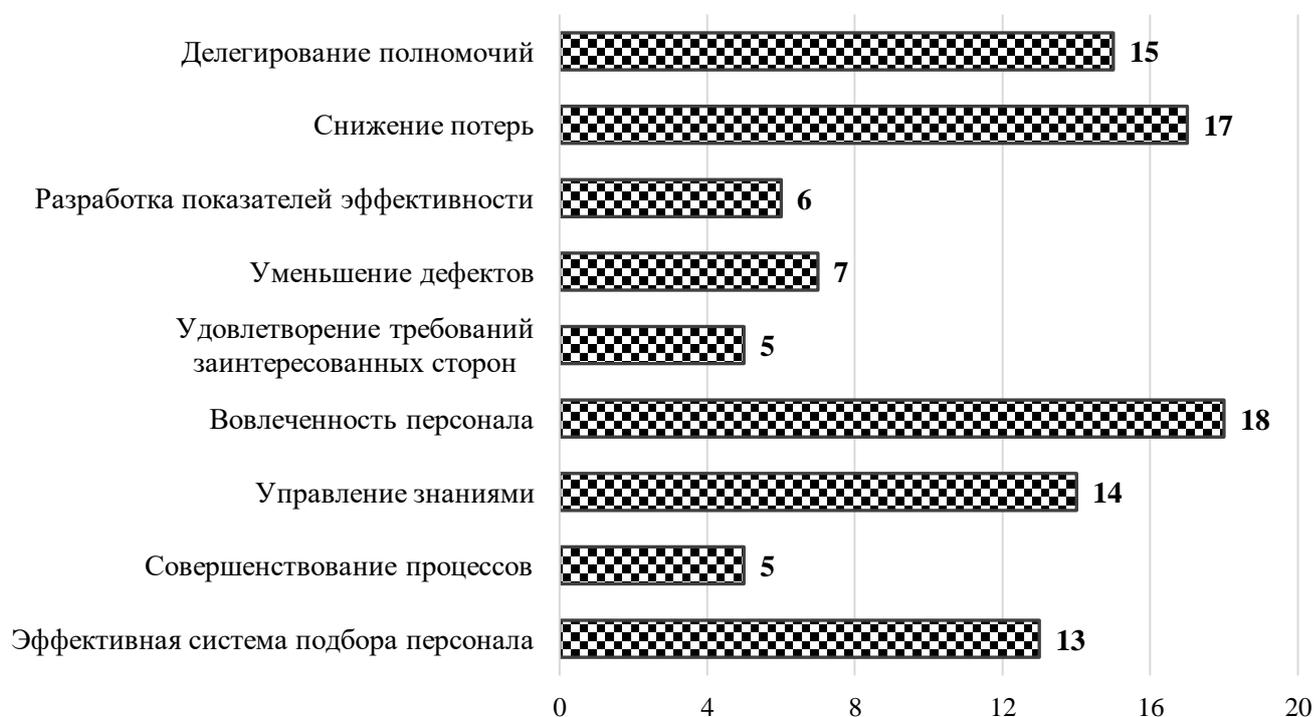


Рисунок 1.17 - Распределение определения «качество управления организацией», по ключевым словам, зарубежных интернет-источников, %

Анализ зарубежных интернет-источников позволил сделать вывод, что управление западных фирм основано на: школе «человеческих отношений», основателем которой является Элтон Мэйо [63], доказавший, что поведение сотрудников, а также результаты их работы полностью зависят от социальных условий, в которых они находятся и от отношений, сложившихся внутри коллектива; школе «поведенческих наук», позволяющей раскрыть производственный и творческий потенциал, выявить закономерности поведения человека. В отличие от запада, качество управления организаций в России находится на низком уровне. Отрицательные признаки, характеризующие управление на российских предприятиях: подавление инициативы подчиненных; низкий уровень профессионализма высшего руководства; отсутствие гибкости в принятии управленческих решений; плохая мотивация сотрудников; стремление руководителей к контролю всего бизнеса; отсутствие корпоративной культуры и этики; роль личных связей при назначении на высокую должность.

В рамках четвертого подхода нами проведено статистическое исследование путем интервьюирования сотрудников организации масложировой отрасли (таблица 1.5), при котором опросу подвергались не весь персонал организации, а лишь определенная часть. Такое исследование является выборочным, а вся исследуемая совокупность называется генеральной совокупностью [142]. Количество сотрудников организации, принявших участие в опросе составляет 61 человек, из них: рабочие – 26 чел.; операторы – 5 чел.; специалисты – 12 чел.; менеджеры – 9 чел.; руководители – 9 чел. Данная выборка является репрезентативной, т.к. количество опрошенных сотрудников организации составляет 45% (при общепринятом значении 10%) от размера генеральной совокупности и полностью повторяет генеральную совокупность по своей структуре.

Таблица 1.5 - Опрос сотрудников организации масложировой отрасли на понимание определения «качество управления организацией».

Варианты ответов на вопрос: «Качество управления организацией –это...»	Сотрудники масложировой отрасли					
	Рабочие	Операторы	Специалисты	Менеджеры	Руководители	Итого
Улучшение качества продукции	19	4	10	7	3	43
Управление качеством работы	8	2	5	3	2	20
Достижение стратегических целей	6	3	6	5	9	29
Достижение результатов, в.т.ч. финансовых	23	5	11	8	9	56
Управление внутренними процессами	13	1	4	6	1	25
Удовлетворение требований заинтересованных сторон	16	3	6	7	7	39
Другое	3	1	0	0	1	5

Результаты опроса показали, что разные категории сотрудников предприятия масложировой отрасли понимают определение «качество управления организацией» по-разному. Руководители отметили наиболее важным – достижение стратегических целей организации, улучшение результатов, в. т. финансовых; для рабочих имеет значение не только достижение результатов, а также улучшение качества продукции; для специалистов, также как и руководителям важным является достижение стратегических целей; голоса операторов и менеджеров распределились примерно одинаково, важным для них выяснилось – достижение результатов, улучшение качества продукции, удовлетворение требований заинтересованных сторон. В целом, результаты распределились следующим образом: достижение результатов, в.т.ч. финансовых - 91%; улучшение качества продукции - 70,5%; удовлетворение требований заинтересованных сторон - 70,5%.

Таким образом, нами, выделено четыре основных подхода к определению «качество управления организацией»: в рамках первого анализа – улучшение качественных характеристик продукции; в рамках второго – эффективность и результативность организации; в рамках третьего – вовлеченность персонала; в рамках четвертого – достижение результатов, в.т.ч. финансовых. Следовательно, в дальнейшем, данное определение мы будем рассматривать с учетом вышепредставленных подходов.

### 1.3. Роль стандартизации в улучшении качества управления организацией масложировой отрасли

Успех организации в настоящее время, в основном, зависит от подтверждения ее компетентности на рынке и способности находить положительный эффект на практике. Применение стандартов позволяет сократить время на поиск оптимального пути развития, поэтому организации стремятся стандартизировать свои внутренние процессы и строить системы управления, соответствующие международным стандартам.

Ежегодно Центральный секретариат ИСО проводит анализ данных и составляет отчет по сертификации на соответствие стандартам ИСО. Нами проанализировано количество выданных сертификатов на соответствие стандартам ИСО 9001 за период с 2010 по 2018 года по странам СНГ (таблицы 1.6-1.8). До 2018 г. лидирующее место по числу сертификатов среди стран СНГ занимала Россия, уступив лишь в отчетном периоде Белоруссии с небольшим разрывом в количестве. Число сертификатов в России уменьшилось в период с 2013 по 2018 гг. В.Я. Белобрагин считает, что это в основном, связано с низкой дисциплиной отчетности со стороны органов по сертификации.

Таблица 1.6 – Количество выданных сертификатов на соответствие СМК по стандартам ИСО 9001 в странах СНГ [28, 29, 30, 31, 32, 33, 35]

Страна	Годы								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Азербайджан	103	122	183	256	244	243	220	208	217
Армения	61	35	26	17	16	27	28	27	28
Белоруссия	151	171	170	130	2963	3657	175	3979	4663
Казахстан	666	595	564	521	503	489	533	375	576
Молдавия	82	86	131	120	123	130	116	69	88
<b>Россия</b>	<b>12265</b>	<b>12663</b>	<b>12195</b>	<b>10984</b>	<b>11301</b>	<b>9084</b>	<b>5083</b>	<b>3490</b>	<b>4497</b>
Таджикистан	-	-	3	5	4	4	4	3	3
Туркменистан	8	7	7	7	15	66	15	36	45
Узбекистан	129	150	191	62	74	70	80	345	286
Украина	2592	1207	1091	1275	1311	1052	1382	1303	1763

Данные таблицы 1.7 показывают, что за период 2018-2019 гг. в РФ наблюдается прирост выданных сертификатов. Принятые ИСО меры по упорядочению отчетности значительно сократили разницу между представленными данными. Поэтому вполне можно анализировать степень

внимания отраслей к совершенствованию систем менеджмента с помощью стандартов ИСО, считает В.Я. Белобрагин [35].

Таблица 1.7 - Количество выданных сертификатов по стандартам ИСО 9001 на соответствие СМК по сфере деятельности [28, 29, 30, 31, 32, 33, 35]

Сфера деятельности	Годы											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	всего	РФ	всего	РФ	всего	РФ	всего	РФ	всего	РФ	всего	РФ
Производство продуктов питания, напитков, табака	32519	<b>677</b>	31182	<b>1292</b>	26602	<b>331</b>	31469	<b>69</b>	24494	<b>81</b>	23182	<b>90</b>

Известно, что в мире сертификаты серии ИСО 22000 являются наиболее популярными среди организаций пищевой промышленности, в т.ч. и масложировой отрасли (таблица 1.8). Сертификаты по данному стандарту действуют в 167 странах. В 2012 г. Россия имеет 171 сертификат и вошла в число стран-лидеров по их приросту (+303), надо полагать, что этому способствовало принятие ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», в котором принципы ХАССП, составляющие основу ИСО 22000, являются обязательными. В 2014 г. России выдано 482 сертификата со значительным ростом, по сравнению с прошлым отчетом (73%), что также связано со вступлением в силу Технического регламента Таможенного союза 021/2011. В 2015 году в России наблюдается значительный рост (практически в 4,5 раза), по отношению к 2012 г. По словам В.Я. Белобрагина [30], это следствие действия восьми технических регламентов на пищевую продукцию, в которых предусмотрено использование принципов анализа опасностей и установление критических контрольных точек. Лидером на протяжении всего рассматриваемого периода является Китай.

Таблица 1.8 - Страны-лидеры по числу сертификатов ИСО 22000 [28-33, 35]

Страны	Годы						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Китай	8228	9406	10212	9949	11069	11579	11581
Индия	1121	1489	1814	2071	2000	2125	1976
Греция	1098	1720	1354	1526	2227	2285	1912
Румыния	996	1014	1130	1171	682	708	653
Япония	762	825	1041	1089	1180	1190	1297
Турция	1134	733	856	987	651	-	766
Тайвань	429	535	836	937	919	962	1166
Италия	820	781	754	818	1304	898	937
<b>Россия</b>	<b>171</b>	<b>279</b>	<b>482</b>	<b>733</b>	<b>590</b>	<b>426</b>	<b>474</b>
Польша	659	640	626	677	701	561	469

Нами была поставлена задача проанализировать организации масложировой отрасли на наличие сертификатов на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования»; ГОСТ Р ИСО 22000-2007 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции»; ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента». На основе статистических данных проанализированы все 74 организации масложировой отрасли. Сбор информации проводился с помощью: 1) контент-анализа информационных сайтов организаций, публикаций в СМИ; 2) интервьюирования представителей предприятий на отраслевых ярмарках, презентациях; 3) анализа результатов анкетирования руководителей организаций. Результаты анализа отражены на рисунке 1.18, из которого установлено, что на сегодняшний день 39,2% организаций сертифицированы по системе менеджмента безопасности пищевой продукции согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007, основанной на принципах ХАССП. Безопасность пищевых продуктов должна быть составной частью общего стратегического плана любой организации пищевой отрасли. Это обеспечивается контролем на всех стадиях процесса производства, начиная от приемки сырья и заканчивая доставкой потребителю. Обеспечение безопасности на всех этапах пищевой цепи осуществляется методами анализа опасностей, выявлением и мониторингом критических контрольных точек.

Большой удельный вес (28,4%) составляют предприятия масложировой отрасли, в которых система менеджмента внедрена, функционирует, соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007, но не сертифицирована, т.к. требований об обязательной сертификации не существует. Переходный период, в котором оба стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ Р ИСО 9001-2015 существовали на равноправной основе закончился 15 сентября 2018 года. Все сертификаты, выданные ранее, должны в обязательном порядке быть переоформлены, иначе они станут недействительными. Количество предприятий, сертифицированных на соответствие стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 составляет 16,2%.

Малые предприятия настороженно реагируют на переходы к новым версиям стандарта. На это влияют ограниченные ресурсы, финансовые затраты на внедрение и поддержание системы качества, трудности в понимании и применении стандарта.

На ведущих предприятиях отрасли внедрена интегрированная система менеджмента (12,1%), что подтверждается наличием сертификатов на соответствие требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и по системе менеджмента безопасности пищевой продукции, основанной на принципах ХААСП. Сертификация по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001 подтверждает соответствие СМК требованиям государственного стандарта; анализ рисков и критические контрольные точки, связанные с безопасностью пищевой продукции, соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007.

Несмотря на то, что применение концепции бережливого производства среди предприятий масложировой промышленности набирает стремительную популярность, применение которой позволяет организациям оптимизировать свою деятельность и значительно улучшать финансовые показатели за счет снижения потерь, как в процессе производства, так и управления, наличие сертификатов на соответствие ГОСТ Р 56404-2015 в рамках проведенного анализа не обнаружено.

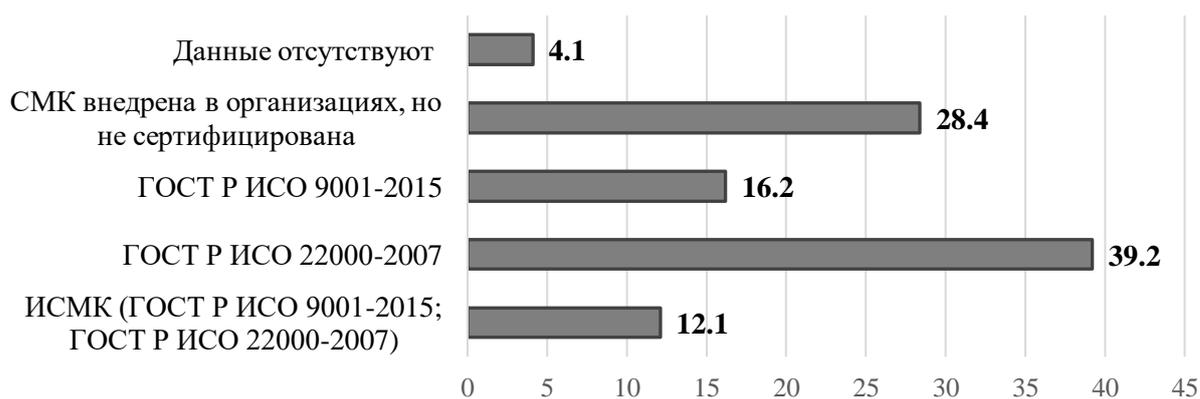
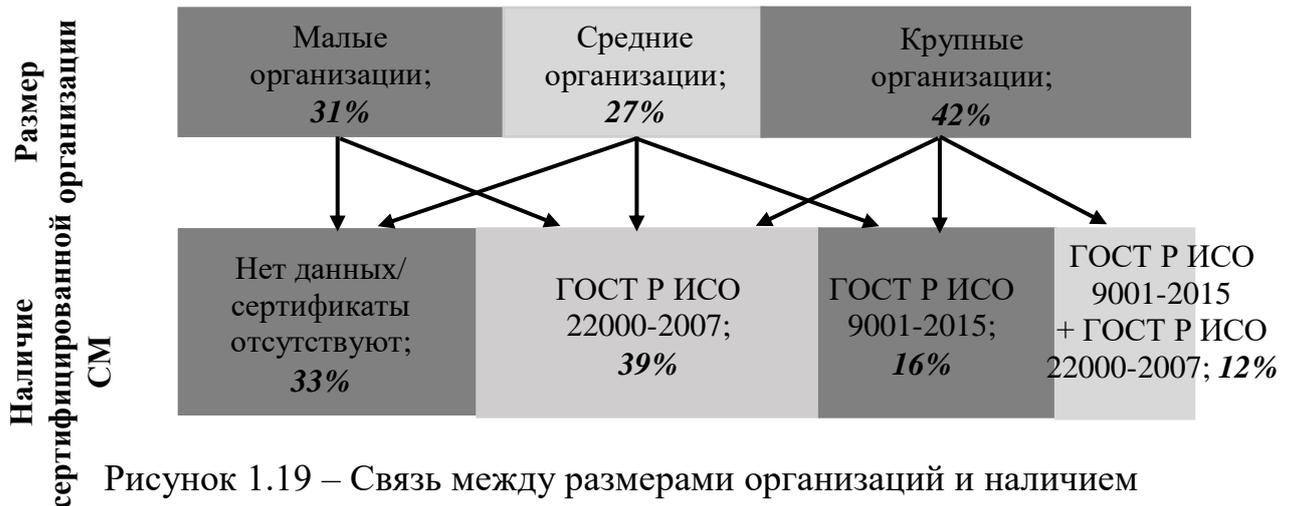


Рисунок 1.18 – Распределение организаций масложировой отрасли на наличие сертификатов систем менеджмента, %.

На основании вышепредставленных исследований нами определена зависимость между размерами организаций и наличием сертифицированной системы менеджмента (рисунок 1.19)



Как видно из рисунка 1.19 для малых и средних организаций свойственна система менеджмента в соответствии требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007, а также ее отсутствие, т.к. организации отказываются от сертификации из-за больших затрат на ее проведение. По размерам лидируют крупные организации, их количество составляет 42%. Для них характерна интегрированная система менеджмента, что в сегодняшней экономической ситуации может рассматриваться как необходимость [7].

*Интегрированная система менеджмента* (далее - ИСМ) - система, построенная на основе соответствия требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента [48]. Также известны другие определения: интеграция (лат. *integratio* – восстановление, восполнение, от *integer* – целый) – объединение в целое каких-либо частей, элементов [138]; «интеграция» - (лат. *integration*) - это процесс взаимного приспособления, расширения экономического и производственного сотрудничества [138]. Интегрирование (лат. *integrate* – восстанавливать, восполнять) – производить интеграцию, объединять части в одно целое [99].

На практике существуют следующие варианты внедрения систем менеджмента [157]: 1. Добавление (модель параллельных систем менеджмента, независимых друг от друга); 2. Формирование аддитивных моделей (от лат. *additio* – прибавление); 3. Создание интегрированной модели.

В п. 1.1 объектом исследования выбрана организация масложировой отрасли. С целью улучшения качества управления ей нами разработана модель, основанная на одновременном интегрировании требований стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015 (рисунок 1.20). При этом нужно учитывать, что в настоящее время перед предприятиями пищевой промышленности стоит задача перехода на новую версию стандарта ГОСТ Р ИСО 22000-2019.



Рисунок 1.20 - Интегрированная модель организации масложировой отрасли

ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции» утвержден Приказом Росстандарта от 23.07.2019 №416-ст взамен ГОСТ Р ИСО 22000-2007 и вступает в силу с 1 января 2020 г. Стандарт устанавливает требования к системе менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП) и применим ко всем организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции, независимо от их размера и сложности. Переход на новый стандарт осуществляется в течение 3-х лет (до 2023 г.). К этому периоду все предприятия «пищевой цепочки» должны освоить его требования и работать по нему. ГОСТ Р ИСО 22000-2019 построен по высокоуровневой структуре, призванной облегчить интеграцию с другими системами менеджмента. При подготовке новой версии стандарта были пересмотрены требования, даны точные определения. В таблицах 1.9 и 1.10 представлены результаты оценки соответствия стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2007 стандарту ГОСТ Р ИСО 22000-2019.

Таблица 1.9 - Шкала соответствия

Наименование	Значение, %	Условное обозначение
Отсутствие связи	0	
Слабая связь	1-40	
Средняя связь	41-79	
Сильная связь	80-100	

Таблица 1.10 – Матрица соответствия пунктов стандартов [56, 57]

ГОСТ Р ИСО 22000-2019	ГОСТ Р ИСО 22000-2007	ГОСТ Р ИСО 22000-2019	ГОСТ Р ИСО 22000-2007
<b>3 раздел</b>		<b>8 раздел Производственная деятельность</b>	
<b>4 раздел Среда организации</b>		п. 8.1	
п. 4.1		п. 8.2	
п. 4.2		п. 8.3	
п. 4.3		п. 8.4	
п. 4.4		п. 8.5	
<b>5 раздел Лидерство</b>		п. 8.6	
п. 5.1		п. 8.7	
п. 5.2		п. 8.8	
п. 5.3		п. 8.9	
<b>6 раздел Планирование</b>		<b>9 раздел Оценка результатов деятельности</b>	
п. 6.1		п. 9.1	
п. 6.2		п. 9.2	
п. 6.3		п. 9.3	
<b>7 раздел Средства обеспечения</b>		<b>10 раздел Улучшение</b>	
п. 7.1		п. 10.1	
п. 7.2		п. 10.2	
п. 7.3		п. 10.3	
п. 7.4			

На основании проведенного контент-анализа стандартов ГОСТ Р ИСО 22000 (версий 2007 и 2019 гг.) можно сделать вывод, что изменения произошли во всех разделах стандарта. В ГОСТ Р ИСО 22000-2019 процессный подход реализуется с использованием цикла PDCA на двух уровнях - для системы менеджмента пищевой безопасности в целом и для операционной деятельности по производству продукции, основанной на принципах ХАССП. Раздел 3 – внесены изменения, добавлены новые термины и определения; соответствие между стандартами - 36%. 4-й раздел – требует определения внешних и внутренних факторов организации и требования основных заинтересованных сторон; соответствие – 50%. 5-й раздел – большой акцент на лидерство и приверженность руководства; соответствие - 90%. 6-й раздел – установлены новые требования, касательно рисков и возможностей, включены требования к определению целей по SMART (должны быть точные, измеримые, достигаемые, актуальные и определенные по времени); соответствие – 67%. 7-й раздел – соответствие 100%. 8-й раздел – добавлен подраздел по планированию и управлению на операционном уровне, указано, что организация должна планировать, внедрять, управлять, поддерживать в рабочем состоянии и актуализировать процессы, необходимые для получения безопасной продукции

посредством разных критериев; реагировать на фактические чрезвычайные ситуации и аварии (периодически тестировать процедуры, где это практически возможно, доводить информацию до персонала, предпринимать действия по устранению ситуации или аварии; добавлены рекомендации по наиболее подробному рассмотрению опасностей; соответствие – 83%. 9-й раздел – добавлены требования, в которых организация должна определять: что должно подлежать мониторингу и измерениям; определить методы, необходимые для получения достоверных результатов; когда будет проводиться мониторинг и измерения; кто должен анализировать и оценивать результаты; соответствие – 83%. 10-й раздел - при появлении несоответствий необходимо: реагировать, принимать меры, проводить анализ, определять причины, вносить изменения в систему менеджмента безопасности пищевой продукции; соответствие – 67%. Как видно из рисунка 1.20, в модель входит стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015, он является основополагающим нормативным документом для проектирования, внедрения систем менеджмента качества организаций. Данный стандарт помогает улучшать результаты деятельности организации и обеспечивает прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие. Третий стандарт ГОСТ Р 56404-2015 представляет собой концепцию бережливого производства, направленную на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлеченность персонала и устранение всех видов потерь [60].

Путем экспертного присвоения значений процент интеграции стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р 56404-2015 по разделам составил: 4-й раздел – 80%; 5-й раздел – 75%; 6-й раздел – 60%; 7-й раздел – 80%; 8-й раздел – 75%; 9-й раздел – 83%; 10-й раздел – 86%. Общий процент интеграции стандартов составляет 70%.

Контент-анализ стандартов ГОСТ Р ИСО 22000 (версий 2007 и 2019 гг.); ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р 56404-2015 показал наличие в обоих случаях более 70% равнозначных элементов для интеграции. На основе полученной

выборки, рассчитан показатель «условная трудоемкость» разработки и внедрения системы менеджмента в четырех вариантах: первый - система менеджмента соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007; второй - соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015; третий - соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р ИСО 22000-2007; четвертый - 4) система менеджмента внедрена, но не сертифицирована (таблица 1.11).

Таблица 1.11 – Оценка трудоемкости работ по внедрению системы менеджмента

Что внедряется / Что внедрено и сертифицировано	Трудоемкость работ (ТЕ), чел.-час.			Общая ТЕ, чел. – час.
	ГОСТ Р ИСО 9001-2015	ГОСТ Р ИСО 22000-2019	ГОСТ Р 56404-2015	
ГОСТ Р ИСО 9001-2015	-	0,8 А	0,3 А	1,1 А
ГОСТ Р ИСО 22000-2007	0,8 А	0,23 А	0,3 А	1,33 А
ГОСТ Р ИСО 9001-2015 + ГОСТ Р ИСО 22000-2007	-	0,23 А	0,3 А	0,53 А
Система менеджмента не сертифицирована/отсутствует информация/	1 А	0,8 А	0,3 А	2,1 А

Более конкретные расчеты нами будут рассмотрены в разделе 3.3. В исследуемой нами организации внедрена и сертифицирована система менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007, следовательно, трудоемкость работ при выбранной нами модели составит 1,33А.

## Выводы по главе 1

1. Проанализировано современное состояние пищевой промышленности, в т.ч. масложировой отрасли. Проведена дифференциация организаций масложировой отрасли по различным признакам: по организационно-правовым формам, формам собственности, размерам организаций. На основании проведенного анализа, в качестве объекта исследования нами была выбрана типовая организация масложировой отрасли: общество с ограниченной ответственностью, средних размеров, находящиеся в частной собственности.

2. На основе терминологического анализа и анализа частотности русскоязычных и зарубежных сетевых и наукометрических ресурсов установлены подходы к определению «качество управления организацией». Первый подход – с

точки зрения улучшения качественных характеристик продукции; второй - эффективности и результативности организации; третий - вовлеченности персонала; четвертый - достижения результатов, в т.ч. финансовых.

3. На основе статистических данных проанализированы все 74 организации масложировой отрасли на наличие сертифицированной системы менеджмента согласно требованиям стандарта/-ов. Выделены четыре группы: 1 группа – соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007; 2 группа - соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015; 3 группа - соответствуют требованиям ГОСТ Р 22000-2007, ГОСТ Р ИСО 9001-2015; 4 группа –система менеджмента внедрена, но не сертифицирована, по ряду организаций отсутствует информация на сайте о наличии сертификатов. Наибольший удельный вес (39,2%) приходится на организации, сертифицированные по системе менеджмента безопасности пищевой продукции (ГОСТ Р ИСО 22000-2007). Установлена связь между размером организации и наличием сертифицированной системы менеджмента: для организаций всех размеров свойственна система менеджмента на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007.

4. Проведено сравнение соответствия требований стандартов на различные системы менеджмента организации. Рассчитан показатель «условная трудоемкость» разработки и внедрения интегрированной системы менеджмента по указанным четырем вариантам. Для исследуемой нами организации масложировой отрасли выбрана интегрированная модель, включающая требования стандартов - ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015. Трудоемкость работ составит 1,33А, где А – «условная трудоемкость», под которой мы будем понимать количество чел. час, необходимых организации для разработки и внедрения требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

## **2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

### **2.1. Определение среды организации и её основных заинтересованных сторон**

Любая организация находится и функционирует в «среде». «Среда организации» как понятие было введено стандартом ISO 9004 [53] в 2009 году, где указано, что среда – это «сочетание внутренних и внешних факторов и условий, способных повлиять на достижение целей организации и ее поведение в отношении заинтересованных сторон». В русском языке часто используются другие термины: «среда обитания», «бизнес-среда», «организационная среда».

В соответствии с п. 4.1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [52], п. 4.1 ГОСТ Р ИСО 22000-2019 [57], п. 4.1. ГОСТ Р 56404-2015 [60] организация должна определить внешние и внутренние факторы, относящиеся к ее намерениям и стратегическому направлению деятельности, а также оказывающие влияние на способность организации достигать намеченных результатов ее системы менеджмента качества. «Фактор» означает «существенное обстоятельство» или более конкретно – «движущую силу, причину какого-либо процесса, обуславливающую его или определяющую его характер» [146]. Как отмечено в п. 4.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015, факторы могут быть «положительными или отрицательными». Факторы внешней среды могут быть связаны с «законодательной, технологической, конкурентной, рыночной, культурной, социальной и экономической средой на международном, национальном, региональном или местном уровне»; факторы внутренней среды – с «ценностями, культурой, знаниями и результатами работы организации».

К внешним факторам организации могут относиться: экономические (экономическая ситуация, инфляция, процентные и налоговые ставки, уровень доходов, курсы валют, безработица, ставка рефинансирования банков, доступность кредитов); политические (политические изменения в стране, международные отношения, государственная поддержка организаций, изменения в

законодательстве); технологические (новые технологии, инновации материалы и оборудование); конкурентные (доля рынка, уровень цен, качество продукции, имидж, объем выпуска продукции, эффективность продаж, реклама); научно-технические (внедрение прогрессивных технологий, фундаментальные (теоретические) исследования, конструкторско-технологические разработки, создание образцов новой техники); социальные -культурные (социальные нормы, ценности, социальные программы); демографические (продолжительность жизни, средний возраст, прирост населения, уровень занятости); экологические (загрязнение окружающей среды, рациональное природопользование; эффективность природоохранных мероприятий, оценка природных ресурсов).

К внутренним факторам организации относятся: организация управления (организационная структура, система управления, уровень менеджмента, компетентность и интересы высшего руководства, организация системы коммуникаций); производство (объем, темпы производства, номенклатура, обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, ресурсные мощности, издержки производства, патенты); инфраструктура (здания, сооружения, оборудование, информационные и коммуникационные технологии и др.); персонал (структура, потенциал, количественный состав, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников); финансы и учет (финансовая устойчивость, платежеспособность, прибыль, рентабельность). На рисунке 2.1 рассмотрены факторы среды организации

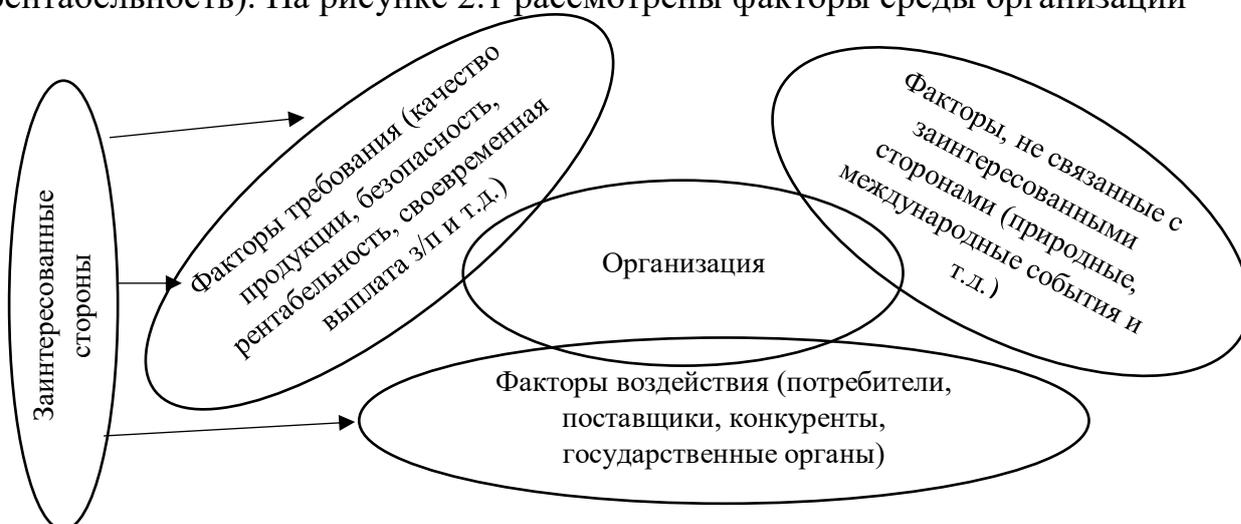


Рисунок 2.1 – Факторы среды организации. Составлено автором

Представленный перечень внешних и внутренних факторов не является исчерпывающим или обязательным для рассмотрения организацией, и она сама вправе решать, какие из них могут оказывать существенное влияние на стратегическое развитие и ее СМК. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, является SWOT-анализ, который был проведен нами на примере организации масложировой отрасли (таблица 2.1).

Таблица 2.1-SWOT-анализ деятельности организации масложировой отрасли

<i><b>Сильные стороны</b></i>	<i><b>Слабые стороны</b></i>
1.Соответствие качества продукции требованиям стандарта ГОСТ 31761-2012	1.Отсутствие разработок и производства новых товаров
2.Увеличение объема производства	2.Сильная зависимость от поставщиков
3.Наличие постоянных покупателей	3.Слабая степень управления процессом «Закупки»
4.Удобное территориальное расположение	4.Несвоевременное проведение технического обслуживания и ремонта оборудования
5.Квалифицированный и опытный руководящий состав	5.Отсутствие программ мотивации
6.Рост производительности труда	6.Отсутствие программ повышения квалификации
7.Узнаваемость продукта	7.Высокий коэффициент текучести кадров
8.Гибкая система оплаты	8.Длительный срок поставки сырья
9.Наличие собственных складских помещений	9.Наличие посредников в системе закупок
	10.Отсутствие специалиста в сфере закупок
<i><b>Возможности</b></i>	<i><b>Угрозы</b></i>
1.Выход на новые рынки сбыта	1.Увеличение цен на сырье
2.Прирост производственной мощности предприятия	2.Усиливающиеся позиции конкурентов
3.Появление новых поставщиков	3.Меняющиеся потребительские предпочтения, рост требовательности покупателей к составу, качеству, ассортименту предлагаемой продукции
4.Снижение цен на сырье	4.Поставка сырья низкого качества
5.Внедрение в процесс закупок современных IT-технологий	5.Возможность срыва поставок «точно во время»

На основании проведенного анализа, можно сделать вывод о потенциале улучшения управления организацией в результате устранения слабых сторон, использовании возможностей и учете угроз.

Среда организации тесно связана с заинтересованными сторонами. В п. 3.2.3 ГОСТ Р ИСО 9000-2015 заинтересованной стороной (interested party), стейкхолдером (stakeholder) является лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних [51].

Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2010 в число основных заинтересованных сторон входят: потребители, владельцы, поставщики, общество, а также собственный персонал. На примере исследуемой организации нами рассмотрены заинтересованные стороны и определены их требования (таблица 2.2), которые могут оказывать существенное влияние на деятельность организации.

Таблица 2.2 – Заинтересованные стороны организации масложировой отрасли

Заинтересованные стороны	Требования заинтересованных сторон
1. Собственники	Качество продукции; конкурентоспособность организации; инвестиционная привлекательность; увеличение прибыли; увеличение доли рынка
2. Государственные надзорные органы и налоговые службы	Стабильное поступление налогов в полном объеме, создание новых рабочих мест; соблюдение законодательных и нормативных требований; легальность; открытость; прозрачность
3. Кредитные организации	Добросовестное и стратегическое партнерство; стабильная оплата по счетам
4. Общество, СМИ	Реализация социального партнёрства, повышение уровня жизни граждан; получение безопасностью продукции; защита окружающей среды; соответствие законодательным и нормативным требованиям
5. Персонал	Обеспечение стабильной занятости; рост оплаты труда; улучшение условий труда; обеспечение социальных гарантий; признание; вознаграждение
6. Потребители	Качество продукции; снижение цен; соблюдение сроков доставки
7. Поставщики	Взаимные выгоды; постоянство
8. Конкуренты	Соблюдение цивилизованных правил конкурентной борьбы

В стратегическом менеджменте существует несколько видов методик по определению заинтересованных сторон. Наибольшую популярность завоевала типология заинтересованных сторон, позволяющая определить их относительную важность, ее авторы - Р. Митчелл, Б. Эгл, Д. Вуд. Согласно этой методике заинтересованные стороны (стейкхолдеры) можно разделить на несколько классов значимости по своему воздействию. Это обладающие властью, обладающие законностью и обладающие срочностью (скорость реакции на требования). На рисунке 2.2 представлена графическая модель методики, разработанная данными авторами. Согласно типологии, стейкхолдеры, обладающие лишь одной выраженной характеристикой, являются скрытыми (в эту категорию относятся контролируемые, требующие и пассивные заинтересованные стороны); двумя характеристиками – выжидающими (зависимые, доминирующие, опасные); тремя характеристиками – определяющими.



Рисунок 2.2 – Типология заинтересованных сторон [90]

Методика Г. Саважа [105] оценивает вероятность нанесения ущерба заинтересованной стороне, а также возможность потенциального сотрудничества на взаимовыгодных условиях. Если потенциал угрозы и взаимодействия велики, автор рекомендует использовать стратегию переговоров, или взаимодействия. При высоком потенциале угрозы и низком взаимодействии – применять стратегию защиты. Стратегию вовлечения применять при высокой готовности к сотрудничеству и низкой угрозе со стороны стейкхолдеров. Стратегия наблюдения применима к стейкхолдерам с невысоким потенциалом кооперации и низким уровнем угрозы.

Объединим рассмотренные методики авторов для определения наиболее важных заинтересованных сторон организации. Согласно методике Г. Саважа необходимо определить заинтересованные стороны и оценить их по шкале: где  $X$  – это степень поддержки/противодействия  $(-5) \div (+5)$ ;  $Y$  – степень влияния на бизнес организации  $(-5) \div (+5)$  (таблица 2.3). По типологии Р.Митчелла определим вес заинтересованных сторон (далее ЗС) по средневзвешенным экспертным оценкам власти, законности и срочности (формула 2.1)

$$\text{Удельный вес ЗС} = k * \text{«Власть»} + m * \text{«Законность»} + n * \text{«Срочность»}, \quad (2.1)$$

где  $k, m, n$  – удельный вес критериев, %

Совокупность критериев составляет 1. С помощью экспертов в области качества определены значения коэффициентов:  $k - 0,4$  (критерий «Власть»);  $m - 0,4$  (критерий «Законность»);  $n - 0,2$  (критерий «Срочность»). Каждый из критериев оценивается по трёхбалльной шкале от 0 до 3. 0 - отсутствие критерия; 1 - средний уровень; 2- максимальный уровень присутствия критерия. Установлено, что границы каждой заинтересованной стороны варьируются в интервале от 0,2 до 2 баллов: бездействующее состояние – от 0 до 0,7 баллов; выжидающее состояние – от 0,71 до 1,3 балла; категорическое (безусловное) состояние – от 1,31 до 2 баллов.

Таблица 2.3 -Определение степени поддержки/влияния организации

Заинтересованные стороны	X	Y	Баллы
1. Собственники	+5	+5	2
2. Государственные надзорные органы и налоговые службы	+5	+5	2
3. Кредитные организации	+4	+3	0,8
4. Общество, СМИ	+3	+4	0,6
5. Персонал	+4	+4	1,2
6. Потребители	+3	+5	1,4
7. Поставщики	+5	+4	1,2
8. Конкуренты	-5	+4	0,2

На рисунке 2.3 рассмотрены основные заинтересованные стороны.

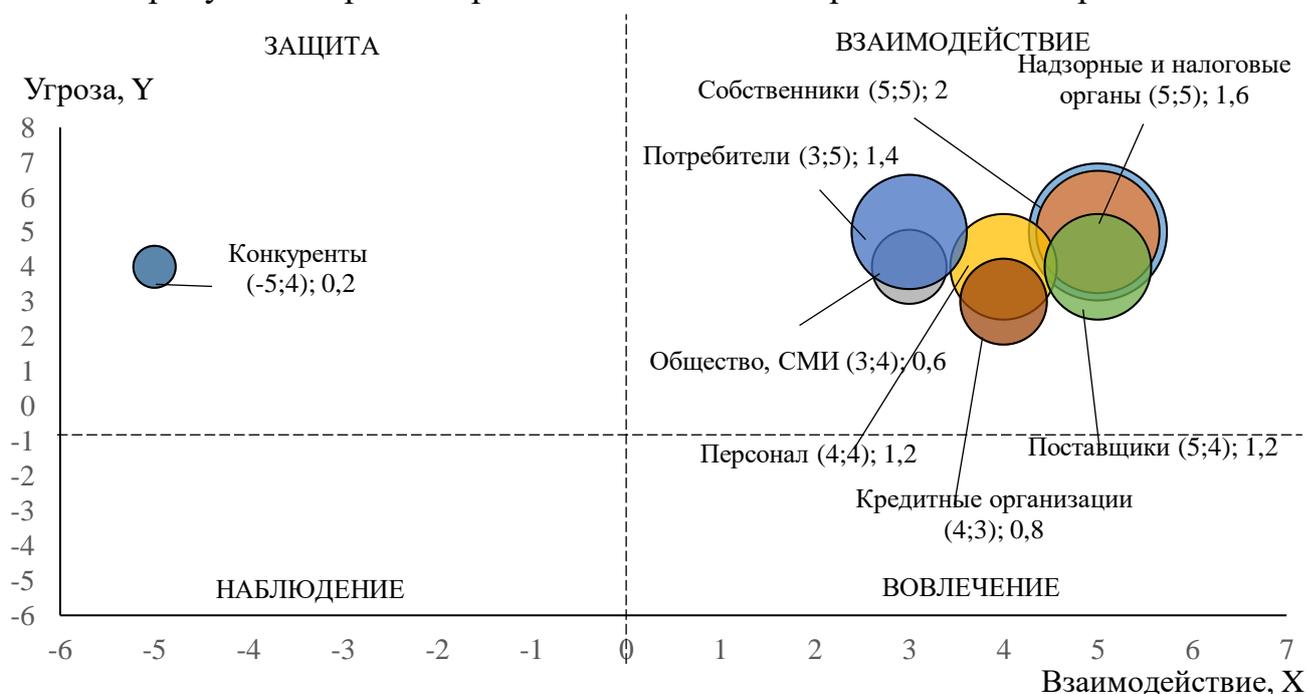


Рисунок 2.3 – Матрица заинтересованных сторон организации масложировой отрасли

Таким образом, анализируя рисунок 2.3, можно сделать следующие выводы, что основными заинтересованными сторонами организации масложировой отрасли, которые относятся к категории наибольшей важности (категорическая группа) являются: собственники, потребители, государственные надзорные органы и налоговые службы. В категорию выжидающих заинтересованных сторон вошли: поставщики, персонал, кредитные организации. В категорию бездействующего состояния относятся: конкуренты, общество, СМИ. Квадрант 1 показывает, что все заинтересованные стороны входят в стратегию взаимодействия за исключением конкурентов, которые попадают в стратегию защиты (квадрант 2), т.к. от них исходит высокий уровень угрозы и низкая степень взаимодействия. В квадранте 3 и 4 заинтересованные стороны отсутствуют. На основании вышеизложенного, для организации масложировой отрасли нами были определены основные ЗС: потребители, собственники, поставщики, персонал.

На основании проведенного анализа заинтересованных сторон, а также результатов формирования подходов к определению «качество управления организацией» (раздел 1.2), нами предлагается ввести в научный оборот термин «качество управления организацией», под которым мы будем понимать «соответствие результатов интеграционных взаимодействий системы менеджмента организации в соответствии с требованиями стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции»; ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования»; ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента», ориентированной на удовлетворение требований потребителей и собственников организации, которые обеспечиваются путем вовлечения персонала и взаимовыгодными отношениями с поставщиками». Отличие этого термина от терминов, предлагаемых другими исследователями, заключается в ориентации на интеграцию требований международных и национальных стандартов на системы менеджмента организации, которые наиболее полно отражают ее отраслевую специфику.

Расшифровка, представленная на рисунке 2.4 отражает содержание настоящей диссертационной работы и наглядно отражает связь требований международных и национальных стандартов и роль заинтересованных сторон в улучшении качества управления организацией масложировой отрасли.



Рисунок 2.4 – Алгоритм развертывания работы. Составлено автором

## 2.2. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли с учетом требований потребителей

В данном разделе нами поставлена задача реализовать требования потребителей с целью улучшения качества управления организацией масложировой отрасли. Под потребителями мы будем понимать физических или юридических лиц, получающих продукцию с учетом их требований и ожиданий. Нами определены области интеграции требований потребителей к продукции и услугам в различных международных и национальных стандартах (рисунок 2.5).

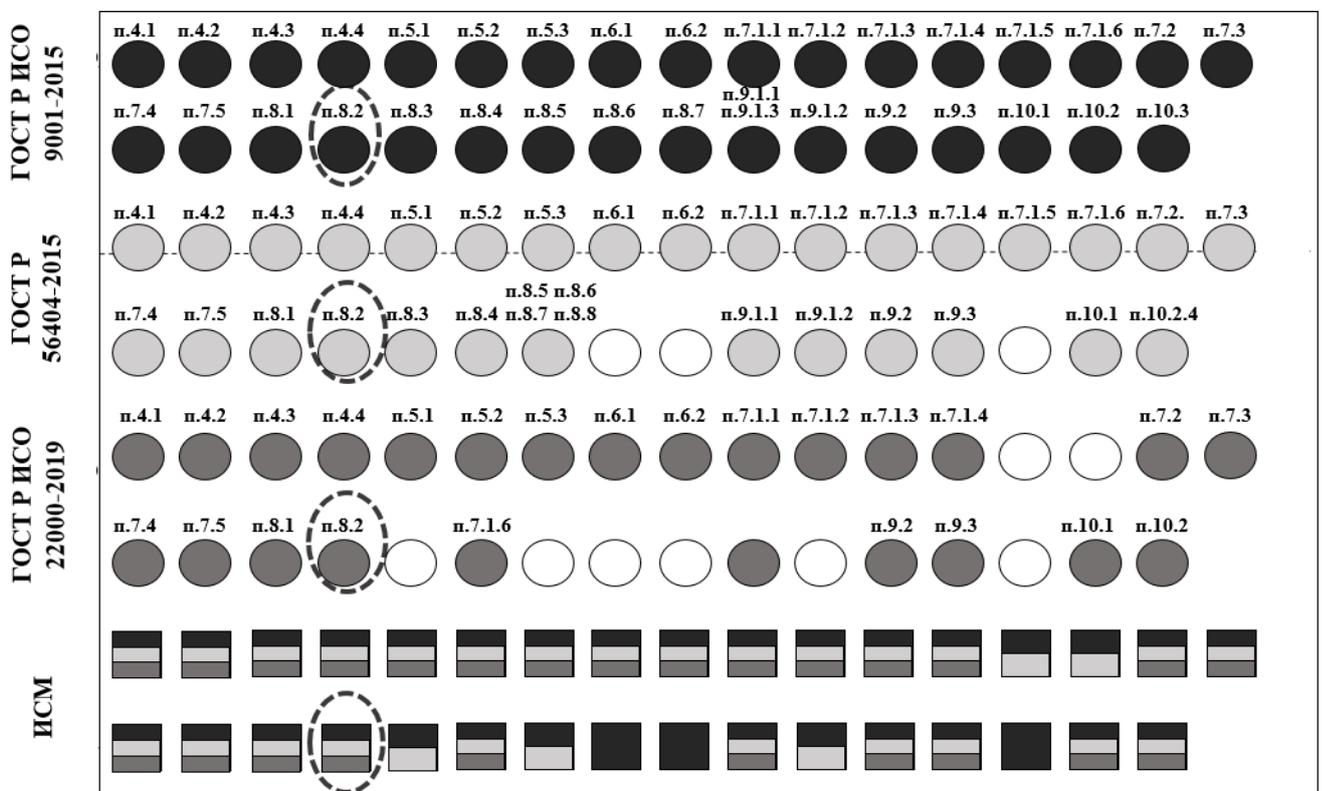


Рисунок 2.5 – Области интеграции требований потребителей

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2015 п. 8.2 «Требования к продукции и услугам» организация должна поддерживать связь с потребителями, определять их требования к продукции и услугам, анализировать способность выполнять требования, установленные потребителями и обеспечить своевременную актуализацию при их изменении. ГОСТ Р 56404-2015 п. 8.2 «Определение требований потребителей к продукции и услугам» устанавливает необходимость детализировать требования потребителей к продукции и услугам по объему

производства; ритмичности производства и поставок; размеру поставляемых партий. ГОСТ Р ИСО 22000-2019 п. 8.2 «Программы обязательных предварительных мероприятий» устанавливает необходимость учитывать: производственную среду организации; инфраструктуру; организацию работы вспомогательных служб; пригодность оборудования, обслуживание и профилактические осмотры; процессы оценки поставщиков; приемку поступающих материалов; информацию о продукции; осведомленность потребителей. Таким образом, выполнение этих интегрированных требований позволит гарантировать потребителю удовлетворение его ожиданий.

Известно, что вся продукция организации масложировой отрасли выпускается в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ 31761-2012. В соответствии [58] майонезом может называться лишь тот продукт, который содержит не менее 50% жира, яичных продуктов в перерасчете на сухой желток – не менее 1%.

Одной из важных составляющих качества продукции является безопасность пищевой продукции, которая в соответствии с ГОСТ Р ИСО 22000-2019 представляет собой уверенность в том, что пищевая продукция не окажет отрицательного воздействия на здоровье потребителя, если она приготовлена и/или употреблена в пищу согласно ее предусмотренному назначению [57]. В таблице 2.4 нами рассмотрены требования к показателям безопасности продукции, к которым относятся: содержание пестицидов, содержание токсичных элементов, содержание дрожжей, содержание плесневых грибов, содержание бактерий группы кишечной палочки, содержание патогенных микроорганизмов, наличие ГМО, содержание консервантов. На основании проанализированных требований к показателям безопасности продукции, можно сделать вывод, что потребитель не ассоциирует безопасность пищевой продукции с рассмотренными показателями. Анализ маркировки продукции показал возможность визуализировать соответствие ГОСТ 31761-2012 и возможность установить порог безопасности только в части даты изготовления и сроков хранения, наличия/отсутствия консервантов и ГМО.

Таблица 2.4 – Требования к показателям безопасности продукции [51, 52]

Показатели качества продукции	Единицы измерения	Значение показателя качества продукции
1. Массовая доля влаги	%	не более 45
2. Массовая доля жира	%	не менее 50
3. Массовая доля яичных продуктов в пересчете на сухой желток	%	не менее 1
4. Кислотность	%	не более 1
5. Стойкость эмульсии	%	не менее 98
6. Перекисное число жировой фазы	Ммоль активного кислорода/кг	0,1-45
7. Вязкость	мПа*с	1-1,8*10 <sup>8</sup>
8. pH	ед. pH	0-14
9. Наличие консервантов	содерж./несодерж.	1-содерж/0-несодерж.
10. Массовая доля белковых веществ	%	0,1-10
11. Наличие ГМО	содерж./несодерж.	1-содерж/0-несодерж.
12. Содержание пестицидов	обнаруж/необнаруж	1-обнаруж./0-необнаруж.
13. Содержание афлатоксина В1	мг/кг	В1 0,003-0,02
14. Содержание дрожжей	КОЕ	15-150
15. Содержание плесневых грибов		5-50
16. Содержание бактерий группы кишечной палочки	КОЕ	менее 15
17. Содержание патогенных микроорганизмов, в т.ч. сальмонеллы	обнаруж/ необнаруж	1-обнаруж. 0-необнаруж.
18. Содержание токсичных элементов: - медь - цинк - железо - свинец - кадмий - мышьяк	мкг	0,05-5,0 0,1-10,0 0,1-10,0 0,1-2,0 0,02-1,0 0,04-1,1

Нами рассмотрена статистика отравлений населения за 2014 - 2018 гг. (таблица 2.5), за последние 5 лет наблюдается стабильная динамика роста случаев пищевых отравлений (+180,3%); рост пострадавших при отравлениях составил (+199,5%). Основной причиной отравлений являются небезопасные продукты питания, содержащие болезнетворные бактерии, вирусы, паразиты, вредные химические вещества.

Таблица 2.5 – Динамика пищевых отравлений [68, 69]

Отравления	Годы				
	2014	2015	2016	2017	2018
Число случаев пищевых отравлений, чел. всего	1133	1205	1496	2869	3175
Пострадавшие при пищевых отравлениях, чел. всего	1366	1545	2412	3540	4092
Умершие при пищевых отравлениях чел. всего	24	34	53	44	21

Проведенный анализ санитарного состояния пищевых продуктов (таблицы 2,6; 2,7) показал, что число исследованных проб продукции масложировой отрасли, не соответствующих по санитарно-химическим показателям (медь, цинк, железо, свинец и др.), за последние три года увеличилось (с 1,2% до 1,3%); по микробиологическим показателям, к которым относятся: бактерии группы кишечной палочки, патогенные микроорганизмы, в т.ч. сальмонелла, микроорганизмы порчи: дрожжи, плесневые грибы, произошло увеличение (с 2,9% до 3,3%).

Таблица 2.6 – Санитарное состояние пищевых продуктов (в % от общего числа исследованных проб) [69]

Показатели	Годы				
	2010	2013 <sup>1</sup>	2014	2015	2016
Число исследованных проб, не соответствующих санитарно-эпидемиологическим требованиям: <b>по санитарно-химическим показателям, всего</b>	2,9	0,8	0,6	0,5	0,6
-масличное сырье и жировые продукты	2,0	1,8	1,2	1,5	1,3
<b>по микробиологическим показателям, всего</b>	4,9	4,6	4,4	4,4	4,3
-масличное сырье и жировые продукты	2,1	2,8	2,9	2,1	3,3

Анализ состояния импортируемой продукции масложировой отрасли за рассматриваемый период по микробиологическим показателям также показывает динамику роста проб, не соответствующих требованиям (с 2,9% до 4,8%), по санитарно-химическим показателям данные за последние 4 года отсутствуют.

Таблица 2.7 - Санитарное состояние импортируемых пищевых продуктов (в % от общего числа исследованных проб) [68, 69]

Показатели	Годы					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Число исследованных проб, не соответствующих санитарно-эпидемиологическим требованиям: <b>по санитарно-химическим показателям, всего</b>	0,6	0,8	1,0	0,7	0,6	0,4
-масличное сырье и жировые продукты	1,5	0,5	-	-	-	-
<b>по микробиологическим показателям, всего</b>	4,4	1,7	4,1	4,0	3,9	3,0
-масличное сырье и жировые продукты	2,9	5,6	6,7	4,2	4,8	-

<sup>1</sup> С 2013 г. Роспотребнадзором внесены изменения в методологию отражения в статистической отчетности санитарно-химических показателей санитарного состояния пищевых продуктов

Автор исследования провел опрос более 100 респондентов с целью определения пожеланий потребителей на примере продукта масложировой отрасли - майонеза. В качестве респондентов выступали женщины и мужчины в возрасте от 25 до 65 лет, покупающие майонез не реже раза в месяц. Большинство опрошенных являются студенты или учащиеся, а также служащие, удельный вес которых составляет 45%, вторая по величине категория респондентов – пенсионеры и рабочие (25%). Было установлено, что 53% респондентов покупают майонез один раз в две недели, что свидетельствует о довольно высоком объеме потребления продукции, один раз в неделю - 14%, чаще одного раза в неделю - 5%, выбрали вариант ответа раз в месяц - 28% опрошенных. Предпочтение покупатели отдают пакетам с крышкой-дозатором (дой-пак) – 90%, как наиболее удобной упаковке. Пластиковые ведерки и стеклянные банки с майонезом покупает не более 10% опрошенных. Наибольшим спросом у потребителей (59%) пользуется майонез в упаковке, объемом 816 грамм. Большинство потребителей (63,3%) предпочитают майонез высокой жирности (калорийности), почти одинаковой популярностью пользуется майонез низкокалорийный (10,2%) и майонез среднекалорийный (11,8%). Почти 15% опрошенных затруднились ответить на данный вопрос, скорее всего, покупая товар, не задумываются об этом. Лидером по известности марок и потреблению продукции на территории Красноярского края является – «Гастроном Провансаль» (рисунок 2.6). Спонтанно эту марку называют более 45% опрошенных, в том числе более половины – называют ее первой, второе место занимает торговая марка Янта (14,9%), третье – Слобода (10,2%). Наименьшее количество упоминаний получила марка Чудесница – 1,7%.

Результаты рисунка 2.7 показывают, что основными индикаторами качества при покупке продукции являются: вкус (40,6%); наименование производителя (21,1%), это связано с тем, что каждый производитель выпускает майонез с разным вкусом, исходя из его состава. Имеет большую роль предыдущий опыт покупки той или иной марки.

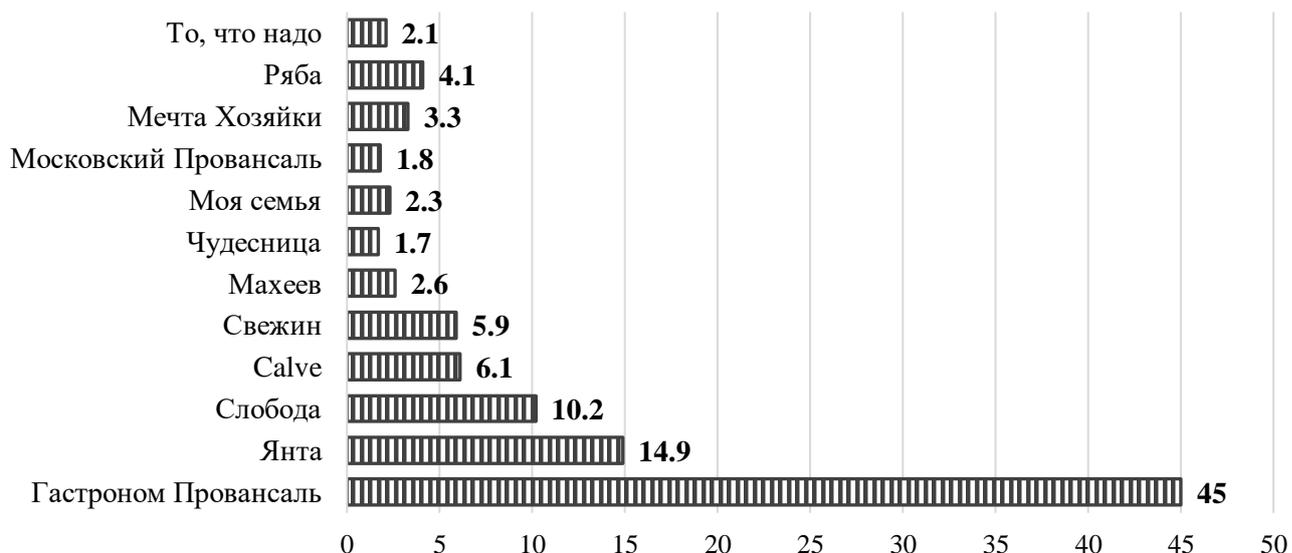


Рисунок 2.6 – Предпочтения потребителей при выборе марки продукции

Также для потребителей важна цена (15,3%), большинство респондентов обращают внимание на проводимые акции магазина. Только 7,9% опрошенных поставили на первое место срок годности продукта. Наиболее число респондентов использует майонез для заправки салатов.

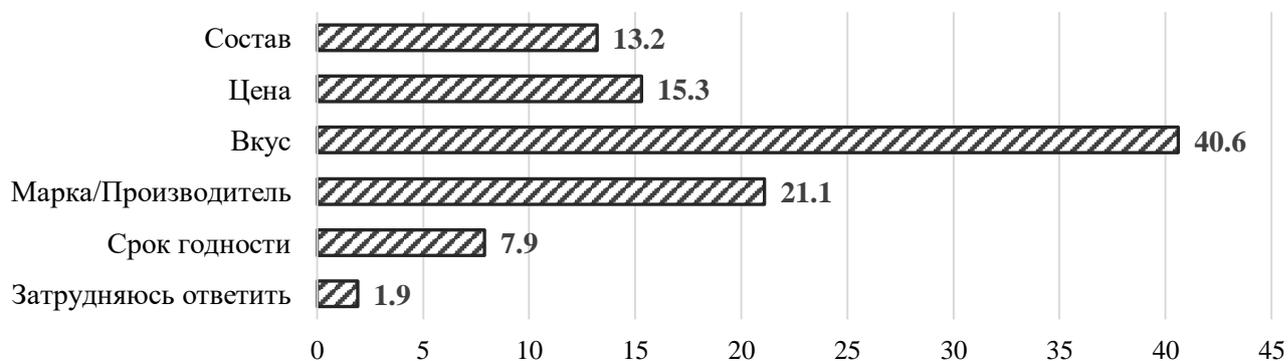


Рисунок 2.7 – Важность критериев для потребителя при выборе продукции, %

По результатам проведенного исследования для улучшения качества управления организацией масложировой отрасли нами была использована методология QFD (от англ. quality function deployment – структурирование/развертывание функции качества). Этот инструментарий позволяет связать пожелания потребителей с характеристиками продукции, а также установить взаимосвязь между характеристиками продукции и процессами ее производства (рисунок 2.8, 2.9).

Характеристики продукции	Важность	Вкус	Запах	Цвет	Внешний вид	Консистенция	Массовая доля жира	Массовая доля влаги	Массовая доля яичных продуктов	Кислотность	Стойкость эмульсии	Оценка					Целевое значение	Степень улучшения	Весомость	Весомость, %
												1	2	3	4	5				
												Требования потребителей	Важность	Вкус	Запах	Цвет				
Вкус	5	● 136,8	● 136,8	△ 15,2	△ 15,2	△ 15,2	○ 45,6	△ 15,2	○ 45,6	● 136,8	△ 15,2					5	1,00	5,00	15,2	
Запах	4	● 136,8	● 136,8	△ 15,2	△ 15,2	△ 15,2			△ 15,2	○ 45,6						5	1,25	5,00	15,2	
Цвет	3	△ 12	△ 12	● 108	● 108	△ 12			○ 36							4	1,33	3,99	12,0	
Консистенция	4	△ 15,2	△ 15,2	△ 15,2	△ 15,2	● 136,8	○ 45,6	△ 15,2			○ 45,6					5	1,25	5,00	15,2	
Жирность	4	○ 45,6		△ 15,2	△ 15,2	○ 45,6	● 136,8				△ 15,2					5	1,25	5,00	15,2	
Пищевая ценность	3	△ 12				△ 12	○ 36		○ 36							4	1,33	3,99	12,0	
Состав	5	● 136,8	● 136,8	● 136,8	● 136,8	● 136,8	● 136,8	● 136,8	● 136,8	● 136,8	● 136,8					5	1	5,00	15,2	
Суммарная оценка		495,2	437,6	305,6	305,6	373,6	400,8	167,2	269,6	319,2	212,8				3287,2	всего			32,9	100
Приоритетность, %		15,1	13,3	9,3	9,3	11,4	12,2	5,1	8,2	9,6	6,5			100	всего				всего	
Ед. измерения		баллы	баллы	баллы	баллы	баллы	%	%	%	%	%									
Объект исследования		5	4	4	5	5	не <50	29-35	не <1	не >1	не <98									
Основной конкурент		4	4	3	5	4	не <50	29-35	не <1	не >1	не <98									
Целевое значение		5	4	4	5	5	не <50	29-35	не <1	не >1	не <98									

Рисунок 2.8 – Пожелания потребителей/Характеристики продукции

Процессы  Характеристики продукции	Важность	Закупки	Входной контроль	Производство	Контроль качества	Упаковка	Отгрузка	Транспортировка	Оценка					Целевое значение	Степень улучшения	Весомость	Весомость, %
									1	2	3	4	5				
Вкус	5	● 98,1		○ 32,7	○ 32,7							■	5	1	5	10,9	
Запах	5	● 98,1		○ 32,7	○ 32,7							■	5	1	5	10,9	
Цвет	5	● 98,1		○ 32,7	○ 32,7							■	5	1	5	10,9	
Внешний вид	5	● 98,1		○ 32,7	○ 32,7							■	5	1	5	10,9	
Консистенция	5	○ 32,7		○ 32,7	○ 32,7							■	5	1	5	10,9	
Массовая доля жира	5			● 98,1	○ 32,7							■	5	1	5	10,9	
Массовая доля влаги	4			● 78,3	○ 26,1							■	4	1	4	8,7	
Массовая доля яичных продуктов	4	○ 26,1		○ 26,1	○ 26,1							■	4	1	4	8,7	
Кислотность	4	○ 26,1		○ 26,1	○ 26,1							■	4	1	4	8,7	
Стойкость эмульсии	4	○ 26,1		○ 26,1	○ 26,1							■	4	1	4	8,7	
Суммарная оценка		503,4		418,2	300,6							■			46	100	
Приоритетность, %		41,1		34,3	24,6							■			всего		
Ед. измерения		баллы		баллы	баллы							■					
Объект исследования		4		4	4							■					
Основной конкурент		3		4	3							■					
Целевое значение		4		4	4							■					

- - сильная связь (9)
- - средняя связь (3)
- △ - слабая связь (1)
- ▨ - объект исследования
- - основной конкурент

Рисунок 2.9 – Характеристики продукции/Процессы

В первом доме качества (рисунок 2.8) были выявлены основные требования потребителей и наиболее приоритетными оказались: вкус, запах и жирность. Предприятию стоит обратить внимание на наличие консервантов, которые используются при изготовлении продукции, и по возможности уменьшить их долю в общей структуре состава. Из анализа сравнительной ценности продукции по отношению к главному конкуренту, можно сделать вывод, что исследуемая организация масложировой отрасли по всем показателям является лидером. Область для улучшения все же имеется по таким показателям как цвет, который должен быть от белого до желтовато-кремового, основными причинами которого может быть некачественное сырье, а также избыток черного перца; массовая доля яичных продуктов; массовая доля влаги; стойкость эмульсии, основной причиной является выделение масла из-за разных перепадов температуры хранения, а также несоблюдения температурного режима. Во втором доме качества (рисунок 2.9) проанализированы процессы производства, установлено, что они нуждаются в улучшении. Наиболее важным процессом в организации масложировой отрасли по результатам анализа является процесс «Закупки», общая суммарная оценка составила 503,4 баллов.

Таким образом, нами выявлено, что для потребителей важным оказался вкус, который зависит не только от процесса производства, но и от качества приобретаемого сырья в процессе «Закупки», который тесно связан с заинтересованными сторонами – поставщиками.

### **2.3. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли с учетом требований собственников**

Согласно параграфа 2.1. нами поставлена задача рассмотреть улучшение качества управления организацией масложировой отрасли с учетом требований собственников организации. Нами было определено, что основными экономическими показателями важными для собственников являются: объемы выпуска продукции, выручка от реализации продукции, затраты на производство продукции, затраты на 1 рубль, прибыль, рентабельность. Под собственниками организации мы будем понимать физических или юридических лиц, владеющих правом собственности в отношении данной организации, подтвержденную соответствующей документацией.

Нами проведен расчет показателей на примере средней организации масложировой отрасли, основными особенностями которой является:

- местонахождение – г. Красноярск;
- биография развития организации берет начало с 1997 года;
- количество работающих в организации – 135 человек;
- ассортиментный портфель – более 40 наименований продукции, выпускаемых под торговыми марками: «Гастрономъ», «Авеню Вкуса», «КМЗ» «Свежин», «Родная Деревенька»;
- организация ориентирована на рынки Восточно-Сибирского региона.

Выпускаемая продукция является традиционной для масложировой отрасли. Организация планирует производственную программу, которая формируется на основе имеющегося спроса и производственных мощностей. На рисунке 2.10 нами рассмотрены объемы реализации продукции в натуральном выражении по основным видам продукции. Лидером продаж в организации масложировой отрасли является продукция торговой марки «Гастрономъ», наибольшим спросом у потребителей пользуется майонез Гастрономъ Провансаль 67% 900мл дой-пак.

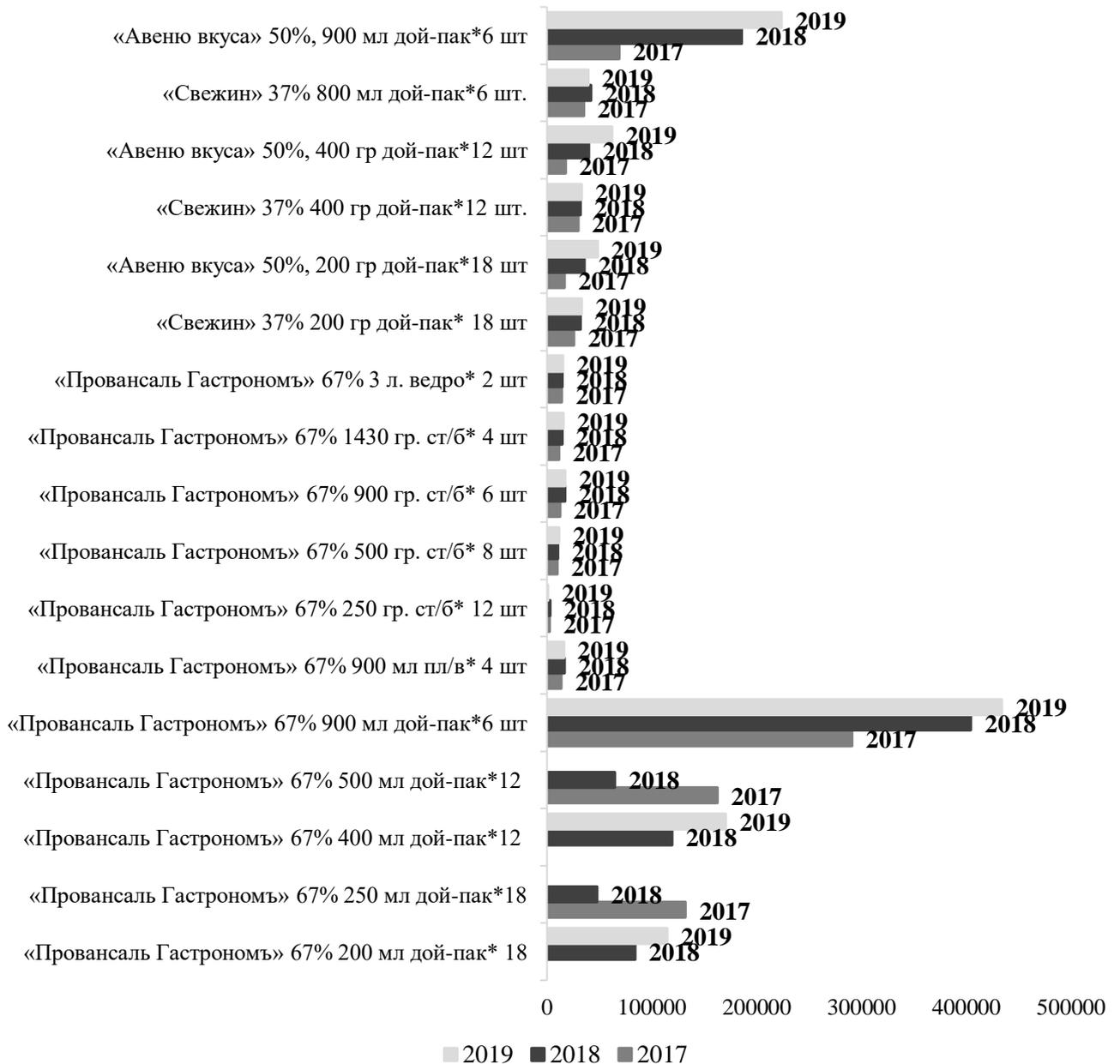


Рисунок 2.10 – Реализация продукции в натуральном выражении, коробок

Основным источником дохода (прибыли), поступления денежных средств, является выручка от реализации продукции (таблица 2.8), на увеличение которой (+5,3%) повлияли следующие факторы: привычка; доступная цена, длительный срок хранения; высокое качество, «Green-контроль»; обновленная упаковка; разнообразие представленных марок; растущий спрос на рестораны быстрого питания, где майонез является основным соусом.

Таблица 2.8 – Формирование выручки от реализации продукции за 2017-2019 гг.

№ п/п	Наименование продукции	2017 год				2018 год				2019 год			
		Объем коробок, шт.	Цена, 1 шт., руб.	Выручка, тыс. руб.	Уд. вес, %	Объем коробок, шт.	Цена, 1 шт., руб.	Выручка, тыс. руб.	Уд. вес, %	Объем коробок, шт.	Цена, 1 шт., руб.	Выручка, тыс. руб.	Уд. вес, %
1.	Майонез 67% 200 гр пак/дозатор*18 шт.	-	-	-	-	83923	30,5	46053,5	6,7	114521	30,4	62652,9	8,7
2.	Майонез 67% 250 гр пак/дозатор*18 шт.	132261	24,7	58690	13,1	47876	27,4	23625,9	3,4	-	-	-	-
3.	Майонез 67% 400 гр пак/дозатор*12 шт.	-	-	-	-	119257	54,4	77794,8	11,3	170663	54,2	110987,4	15,4
4.	Майонез 67% 500 гр пак/дозатор*12 шт.	162506	50,4	98205,3	22,0	64725	53,4	41505,3	6,1	-	-	-	-
5.	Майонез 67% 900 мл пак/дозатор*6 шт.	291050	85,6	149402,4	33,4	404542	92,2	223774,2	32,6	434058	92,0	239521,4	33,2
6.	Майонез 67% 900 мл пл/ведро*4 шт.	13712	92,3	5063,8	1,1	16718	98,4	6579,7	1,0	15896	98,7	6275,5	0,9
7.	Майонез 67% 250 гр. ст/б*12 шт.	2641	29,0	920,6	0,2	3103	31,1	1156,6	0,2	857	31,2	320,8	0,1
8.	Майонез 67% 500 гр. ст/б*8 шт.	9849	56,5	4452,1	1,0	10571	60,2	5090,7	0,7	11393	60,7	5532,4	0,8
9.	Майонез 67% 900 гр. ст/б*6 шт.	12283	96,1	7084,2	1,6	17179	102,2	10533,1	1,5	17315	103,0	10704,4	1,5
10.	Майонез 67% 1430 гр. ст/б*4 шт.	11239	119,6	5378,6	1,2	14358	127,4	7315,2	1,1	15400	128,5	7916,1	1,1
11.	Майонез 67% 3 л. ведро*2 шт.	14249	223,7	6376,4	1,4	14796	241,8	7155,7	1,0	14978	243,0	7279,3	1,0
12.	Прочая продукция	-	-	111361,7	24,9	-	-	235112,3	34,3	-	-	271010,8	37,5
13.	Всего:	-	-	446935	100	-	-	685697	100	-	-	722201	100

Финансовые результаты организации характеризуются суммой полученной прибыли. Чем больше величина прибыли, тем эффективнее функционирует организация и тем устойчивее ее финансовое состояние. Алгоритм формирования чистой прибыли представлен на рисунке 2.11

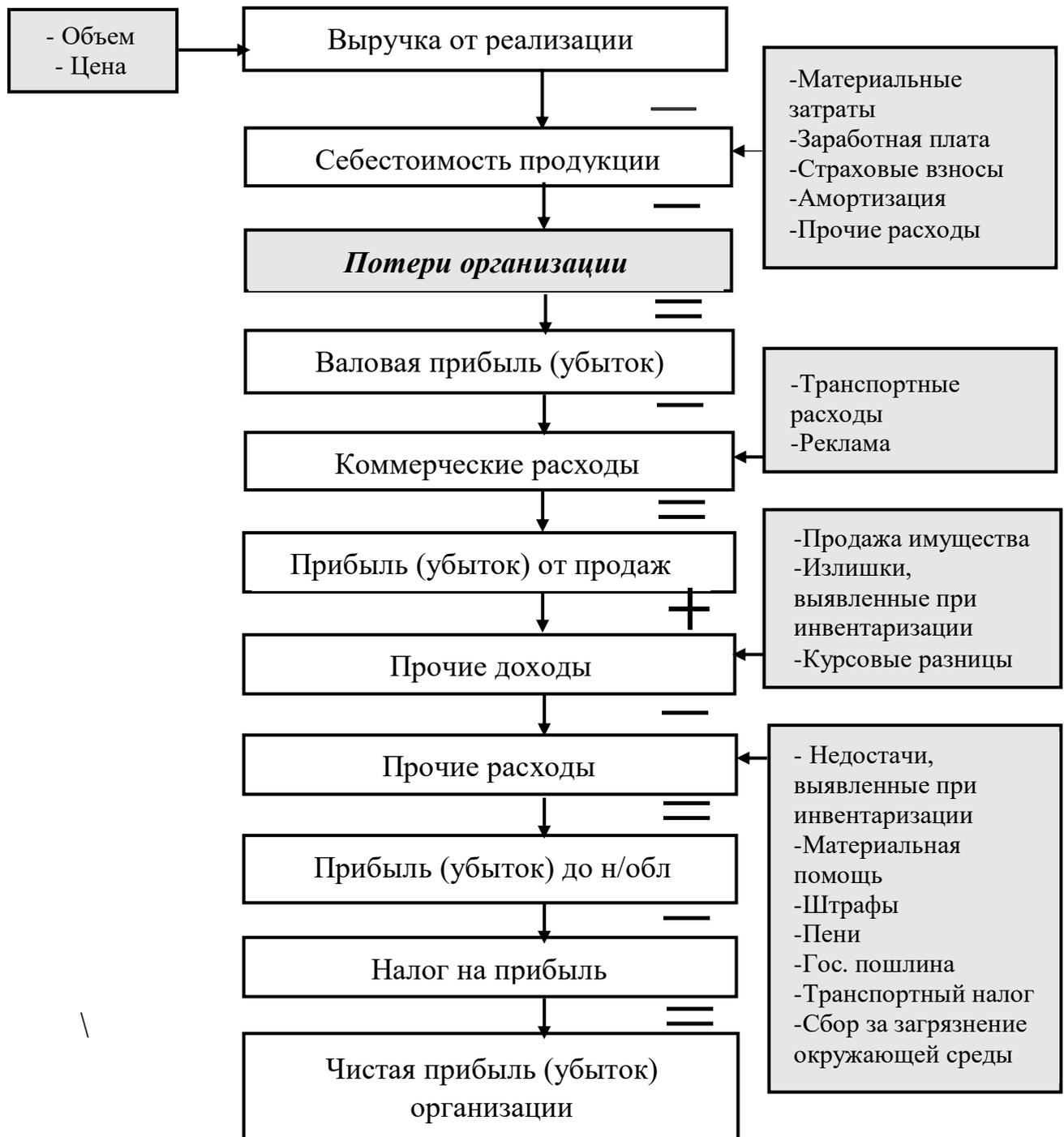


Рисунок 2.11 – Алгоритм формирования чистой прибыли

На основании предоставленной финансовой отчетности за 2017-2019 гг., нами рассчитаны основные показатели важные для собственников организации (таблица 2.9), на основании которых можно сделать вывод, что в анализируемом году произошло улучшение финансовых результатов, по сравнению с прошлым годом, выручка возросла на 5,3%, за счет увеличения объемов производства и реализации продукции. Наибольшую долю (более 30%) в структуре продаж занимает Гастрономъ Провансаль 67% 900 мл. Максимальный удельный вес в составе себестоимости занимают материальные затраты, удельный вес которых составляет 79,4%. В целом полная себестоимость продукции сократилась на 35093 тыс. руб. (5,5%), снижение затрат объясняется структурой продукции и уровнем условно постоянных затрат. За анализируемый период произошло снижение среднесписочной численности работников на 15 человек, это связано с оптимизацией бизнес-процессов организации. Средняя заработная плата возросла на 6,1% (с 29461 до 31245 руб.). Увеличилась производительность труда на 17%. Затраты на 1 рубль сократились с 0,92 руб. до 0,83 руб. Рентабельность существенно увеличилась и составила 17,1% Диагностика формирования чистой прибыли установила, что организация в рассматриваемом периоде получила чистую прибыль в размере 89379 тыс. руб.

Таблица 2.9 – Динамика основных экономических показателей организации масложировой отрасли

Показатели	Годы			Темп изменения, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	446935	685697	722201	153,4	105,3
2.Себестоимость продаж, тыс. руб., всего, в т. ч:	431398	633816	598723	146,9	94,5
- материальные затраты	339907	533230	475690	156,9	89,2
- затраты на оплату труда	51146	53209	50616	103,7	95,5
- страховые взносы	15525	15678	15185	100,9	96,9
- амортизация	1127	2001	2857	177,5	142,8
- прочие затраты	9818	9707	46899	98,8	383,1
- коммерческие расходы	13875	20171	7476	145,4	37,1
3.Валовая прибыль, тыс. руб.	15537	51881	123478	339,9	238
4.Коммерческие расходы, тыс. руб.	383	849	1809	221,7	213,1
5.Прибыль от продаж, тыс. руб.	15154	51032	121669	336,8	238,4
6.Прочие доходы, тыс. руб.	3722	11322	2756	304,2	24,3
7. Прочие расходы, тыс. руб.	8273	25351	12308	306,4	48,6
8.Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	261	37003	112117	-	303

## Продолжение таблицы 2.9

<b>9. Чистая прибыль организации, тыс. руб.</b>	<b>182</b>	<b>29566</b>	<b>89379</b>	<b>-</b>	<b>303</b>
<b>10. Потери организации, тыс. руб.</b>	<b>61538</b>	<b>72691</b>	<b>103844</b>	<b>118,1</b>	<b>142,8</b>
11. Численность персонала, чел	156	150	135	96,2	90
12. ФОТ работников, тыс. руб.	51146	53029	50616	103,7	95,4
13. Среднемесячная заработная плата, руб.	27322	29461	31245	107,8	106,1
14. Производительность труда на 1 работника, тыс. руб./1чел	2865	4571	5350	159,5	117
15. Затраты на 1 руб. проданной продукции, руб.	0,97	0,92	0,83	94,8	90,2
16. Рентабельность, %	3,6	7,6	17,1	111,1	125

Нами также выявлено, что в организации масложировой отрасли имеются простои на производстве, сумма выявленных потерь составляет 103844,4 тыс. руб.

Нами проведен расчет потерь организации масложировой отрасли за текущий период (таблица 2.10). Продолжительность рабочей смены в организации составляет 11 часов. Часовая производительность оборудования в соответствии с техническими характеристиками составляет: линия 1 – 180 упаковок; линия 2 – 227 упаковок; линия 3 – 364 упаковки.

Потери выпуска продукции, упаковок

1 линия: 10 дней \* 11 часов \* 180 упаковок/час = 19800 упаковок;

2 линия: 15 дней \* 11 часов \* 227 упаковок/час = 37455 упаковок;

3 линия: 35 дней \* 11 часов \* 364 упаковок/час = 140140 упаковок.

Потери организации в денежном выражении составят:

1 линия: 10 дней \* 11 часов \* 180 упаковок \* 500 руб. = 9900 тыс. руб.;

2 линия: 15 дней \* 11 часов \* 227 упаковок \* 600 руб. = 22473 тыс. руб.;

3 линия: 35 дней \* 11 часов \* 364 упаковок \* 510 руб. = 71471,4 тыс. руб.

Таблица 2.10 – Потери организации масложировой отрасли

Продукция	Выпуск продукции, упаковок	Простои, дни	Потери выпуска продукции, упаковок	Потери организации, тыс. руб.
Майонез «Гастрономъ Провансаль» 67 % 200 гр пак/дозатор*18 шт.	23677+31619+30479+28746 = 114521	<b>10</b>	<b>19800</b>	<b>9900</b>
Майонез «Свежин» 37 % 200 гр пак/дозатор*18 шт.	7283+9787+7792+8133 = 32995			
Майонез «Авеню вкуса» 50 %, 200 гр дой-пак*18 шт	9337+11120+14398+13233 = 48088			
Майонез «Классический» 200 гр дой-пак*18 шт	4290+3827+4080+4610 = 16807			
Майонезный соус «Родная Деревенька» 20 % дой-пак 200 гр.*18 шт	2141+2308+2387+2370 = 9206			
Майонез «Оливковый» 50 % 200 гр дой-пак*18 шт	981+1003+1060+3303 = 6347			
<b>ЛИНИЯ 1</b>	<b>227964</b>			
Майонез Гастрономъ Провансаль 67 % 400 гр пак/дозатор*12 шт.	37575+46784+44390+41914 =170663	<b>15</b>	<b>37455</b>	<b>22473</b>
Майонез «Свежин» 37 % 400 гр пак/дозатор*12 шт.	7135+9075+8755+7845 = 32810			
Майонез «Авеню вкуса» 50 %, 400 гр дой-пак*12 шт	12662+16197+17260+15656 = 61775			
Майонез «Классический» 400 гр дой-пак*12 шт	5665+5905+6440+6970 = 24980			
Майонез «Провансаль Желтый» 400 гр дой-пак*12 шт	168+432+528+391 = 1519			
Майонезный соус «Родная Деревенька» 20 % дой-пак 400 гр.*12 шт	2039+2376+1728+2317 = 8460			
Майонез «Оливковый» 50 % 400 гр дой-пак*12 шт	2107+1913+3629+19407 = 27056			
<b>ЛИНИЯ 2</b>	<b>327263</b>			
Майонез Гастрономъ Провансаль 67 % 900 мл пак/дозатор*6 шт.	89732+97771+98729+147826 = 434058	<b>35</b>	<b>140140</b>	<b>71471,4</b>
Майонез «Свежин» 37 % 900 мл пак/дозатор*6 шт.	9776+9634+10332+9374 = 39116			
Майонез «Авеню вкуса» 50 %, 900 мл дой-пак*6 шт	43571+54504+58137+67505 = 223717			
Майонез «Классический» 900 мл дой-пак*6 шт	5325+5010+5170+6725 = 22230			
Майонез «Провансаль Желтый» 900 мл дой-пак*6 шт	229+12345+13725+6075 = 32374			
<b>ЛИНИЯ 3</b>	<b>51495</b>			
<b>ВСЕГО:</b>	<b>1306722</b>	<b>60</b>	<b>197395</b>	<b>103844,4</b>

На основании практических данных исследуемой организации масложировой отрасли, определено, что наибольшие потери организации масложировой отрасли *связаны с качеством управления процесса «Закупки»*, С помощью диаграммы Парето установлены основные виды потерь и проанализированы причины их возникновения (рисунок 2.12): первое место занимают потери, связанные с «Несвоевременной подачей заявок поставщикам», основной коренной причиной является отсутствие специалиста в сфере закупок; второе место занимают потери, связанные с «Некорректным составлением заявок», т.к. руководитель не владеет всеми нюансами производства и логистики; на третьем месте потери, связанные с «Недоставками», основная причина - отсутствие у поставщиков необходимого объема сырья и материалов; на четвертом - потери, связанные с «Не прохождением входного контроля качества» (грязные мешки, рваные мешки, комки из-за влажности, нарушение температурного режима при транспортировке, трещины, вкрапления в стекле, бой при транспортировке, грязная тара, сколы в пластике, заводской брак, брак пленки, неверно указанная информация, мягкая гофра).

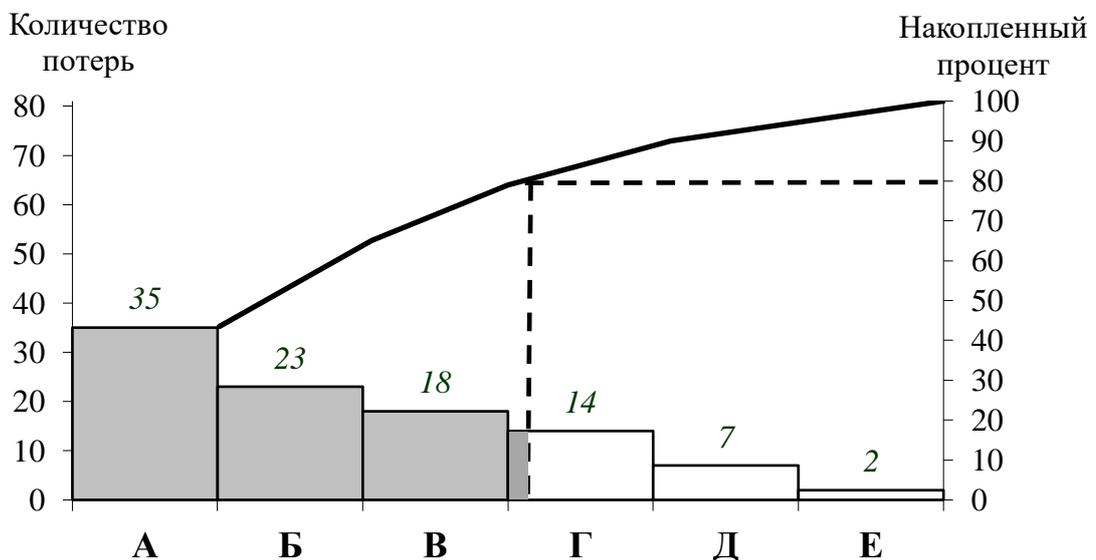


Рисунок 2.12 - Потери организации масложировой отрасли, связанные с качеством управления<sup>2</sup>

<sup>2</sup> А - Несвоевременная подача заявок поставщикам; Б - Некорректное составление заявок; В - Недоставки; Г - Не прохождение входного контроля качества; Д - Не соблюдение сроков «точно во время»; Е – Прочие потери.

Потери, связанные с *качеством выпускаемой продукции*, составляют – 19%, причем 1-е место в анализе причин брака при производстве занимает *«Не свойственный цвет»*, источником появления которого является некачественное сырье.

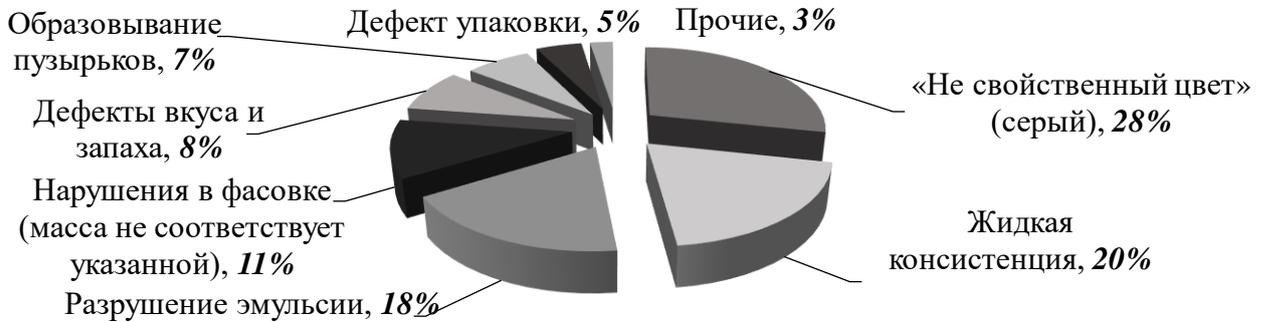


Рисунок 2.13 - Потери организации, связанные с качеством продукции

Известно, что одним из инструментов бережливого производства, позволяющего проанализировать процессы организации – является картирование процессов, поэтому нами была разработана сеть бизнес-процессов организации масложировой отрасли (рисунок 2.14). Бизнес-процессы изображены в виде горизонтальных процессов, протекающих в организации, преобразующих целевые входы в выходы каждого процесса по отдельности. Входящими являются элементы, с помощью которых возможно выполнение процесса (сырье, материалы и т.д.); выходными элементами являются результаты процесса.

С помощью применения инструмента бережливого производства (рисунок 2.15) нами проведено картирование бизнес-процессов организации масложировой отрасли (ценное/потери) для визуализации текущего и будущего варианта с целью улучшения качества управления, а также сокращения всех видов потерь.

Эффективность процессов определим по (формуле 2.1)

$$Э_{\text{процесса}} = (T_{\text{ценное}}/T_{\text{цикла}}) * 100, \quad (2.1)$$

где  $T_{\text{ценное}}$  – время, ценное, мин.;

$T_{\text{цикла}}$  – время цикла, мин.

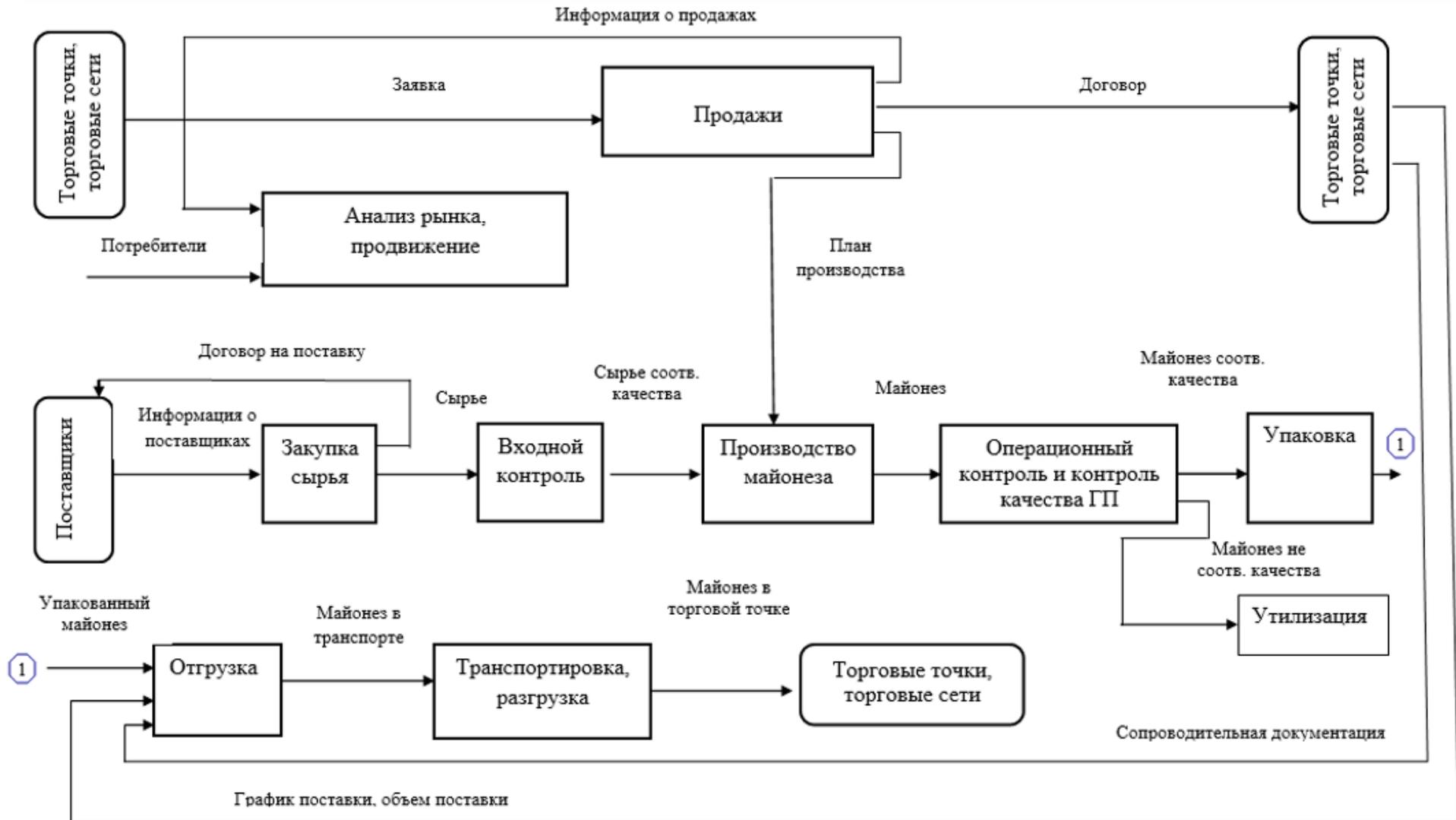


Рисунок 2.14 – Сеть бизнес-процессов организации масложировой отрасли

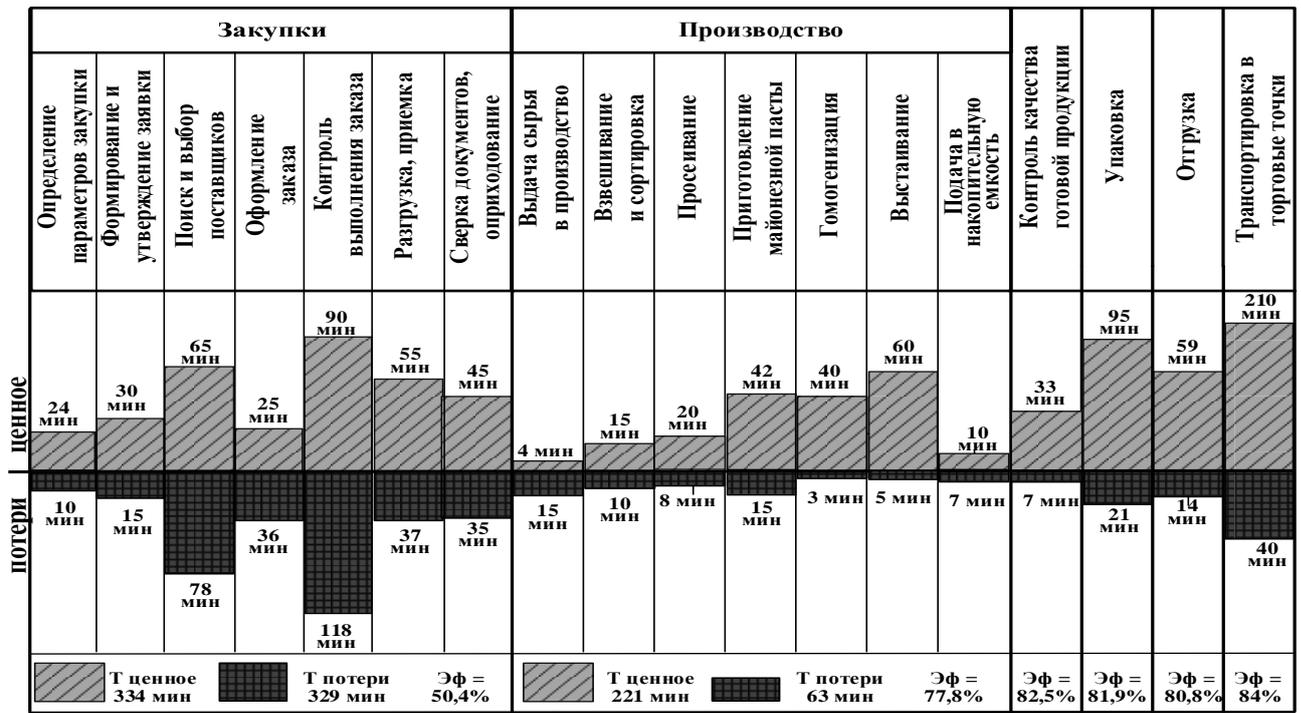


Рисунок 2.15 – Картирование потока создания ценности процессов жизненного цикла продукции организации

Установлено, что наиболее слабой степенью управления обладает *процесс «Закупки» (50,4%)*. Должностные обязанности специалиста выполняет руководитель организации, нами было определено, что степень его загруженности составляет 171%. Для решения данной проблемы принято решение ввести штатную единицу – принять специалиста в сфере закупок. В его обязанности будет входить: планирование закупок, обеспечение бесперебойной работы организации; контроль за остатками на складе; своевременная подача заявок поставщикам; поиск и подбор поставщиков; правовое оформление отношений с поставщиками (заключение договоров, сверка взаиморасчетов и т.д.); контроль за оплатой товара; контроль за сроками поставок; отслеживание движения груза; входной контроль, решение спорных вопросов в пределах своей компетенции.

Процесс «Закупки» тесно связан с заинтересованными сторонами – поставщиками. Более подробно данный процесс мы будем рассматривать в разделе 3.2.

## Выводы по главе 2

1. Для реализации нормативных требований к интегрированной системе менеджмента организации масложировой отрасли, нами были определены ее основные заинтересованные стороны, с помощью методик Г. Саважа, Р. Митчела. Перечень основных заинтересованных сторон включает: потребителей, собственников организации, поставщиков, персонал.

2. Уточнен термин «качество управления организацией» под которым мы будем понимать «соответствие результатов интеграционных взаимодействий системы менеджмента организации в соответствии с требованиями стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р 56404-2015, ориентированной на удовлетворение требований потребителей и собственников организации, которые обеспечиваются путем вовлечения персонала и взаимовыгодными отношениями с поставщиками».

3. Согласно выбранной интегрированной системы менеджмента организации масложировой отрасли, сформированы основные требования нормативных документов, касающиеся удовлетворенности потребителей. На основании социологического опроса, на примере продукта масложировой отрасли – майонеза, определены основные критерии его выбора потребителем. Наиболее предпочитаемой маркой является Гастрономь Провансаль, при этом основной акцент направлен на улучшение потребительской характеристики – вкус. Эти данные были использованы для улучшения качества управления организацией масложировой отрасли с помощью инструментария QFD – развертывания функций качества. Определено, что удовлетворение требований потребителей может быть достигнуто при совершенствовании управления процесса «Закупки».

4. Результаты основных экономических показателей, полученные на примере типовой организации масложировой отрасли, важных для ее собственников, подтвердили устойчивое экономическое положение и рост прибыли. Однако, с помощью простейших инструментов управления качеством, определена сумма потерь, связанных с качеством управления, которые составили 103844,4 тыс. руб.

5. С помощью использования инструмента системы менеджмента бережливого производства «Картирование потока создания ценности» (VSM), входящего в интегрированную систему организации масложировой отрасли, нами были определены процессы жизненного цикла продукции организации, проведено их картирование и рассчитана эффективность, включающая соотношение ценного и потерь. Установлено, что наиболее слабой степенью управления обладает процесс «Закупки» (50,4%). Определена основная коренная проблема и предложен способ ее решения с целью улучшения качества управления организацией масложировой отрасли.

### **ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

#### **3.1. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли, ориентированные на совершенствование управления вовлечением персонала**

Согласно алгоритму развертывания работы (рисунок 2.4) нами поставлена задача - определить методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли на основе совершенствования управления персоналом, а именно его вовлеченности. Действия по совершенствованию вовлеченности персонала основаны на анализе мнений, изложенных в зарубежных источниках (п.1.2 настоящего исследования, рисунок 1.17), который показал, что показатель «вовлеченность персонала» является одним из важнейших, определяющих качество управления организацией.

В таблице 3.1 нами рассмотрены некоторые подходы к пониманию определения «вовлеченность персонала», предлагаемые различными авторами и нормативными документами. Результаты проведенного анализа классифицированы на четыре подхода: первый - с позиции достижения индивидуальных и общих целей организации; второй – характеризуется как степень удовлетворения потребностей; третий – является показателем, отражающим результаты; четвертый - является интегральным параметром, отражающим результаты, удовлетворенность потребностей, достижение целей. Авторы Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев [109] рассматривают данное понятие как интегральное, характерное для четвертого подхода, которое и будет нами взято за основу. Вовлеченность персонала означает, что вовлеченные люди действительно заботятся о своей работе и своей организации, вкладывают свою энергию в достижение целей организации, а не работают только для получения заработной платы или просто для последующего продвижения по службе.

В 2020 г. вышел новый стандарт ISO 10018:2020 Менеджмент качества. Руководство по вовлечению людей. Он содержит информацию о сложностях привлечения персонала при внедрении СМК и понимания того, насколько она актуальна для повседневной работы. Ориентируясь на лучшую интеграцию стратегий взаимодействия, стандарт обеспечивает основу для повышения вовлеченности и компетенций людей в организации, помогая им почувствовать себя частью единого целого.

Таблица 3.1 - Подходы к пониманию определения «вовлеченность персонала»

Источник (автор)	Содержание подхода
Н.Л. Соломанидина[141]	Процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей.
Н.А.Царева, Ю.А. Черная, Ю.В. Шамахова[152]	Физическое, эмоциональное, интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их обязанности, показывая при этом наиболее лучший результат.
А.Н. Лисой, А.Ю. Крыгина[100]	Качественная особенность персонала, выражается в понимании значимости своего вклада, стремлении расти посредством проявления инициативы и внесения инноваций.
О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева[154]	Степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации.
В.Г. Коновалова[90]	Эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше.
Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев[109]	Внутреннее состояние человека, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели и достижения результатов.
Т.Ю. Базарова[26]	Совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей.
О.Б. Антонов[22]	Процесс побуждения себя и других на достижение личных целей или целей организации.
Н.И. Шаталова[155]	Стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.
Г.Р. Латфуллина О.Н. Громова[98]	Желание усердно работать и принимать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника.
Д. Ньюстром К. Дэвис[112]	Степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни.
Й. Хеллевиг[150]	Проявление искреннего интереса к успехам организации и стремлении выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты, регламент.
ГОСТ Р ИСО 9000-2015[51]	Участие в деятельности, событии или ситуации.
ГОСТ Р ИСО 10018–2014 [54]	Взаимодействие и вклад в общие цели.
ISO 10018:2020[114]	Эмоциональная приверженность людей организации и ее целям.

Нами определены области интеграции требований к персоналу в соответствии с международными и национальными стандартами (рисунок 3.1)

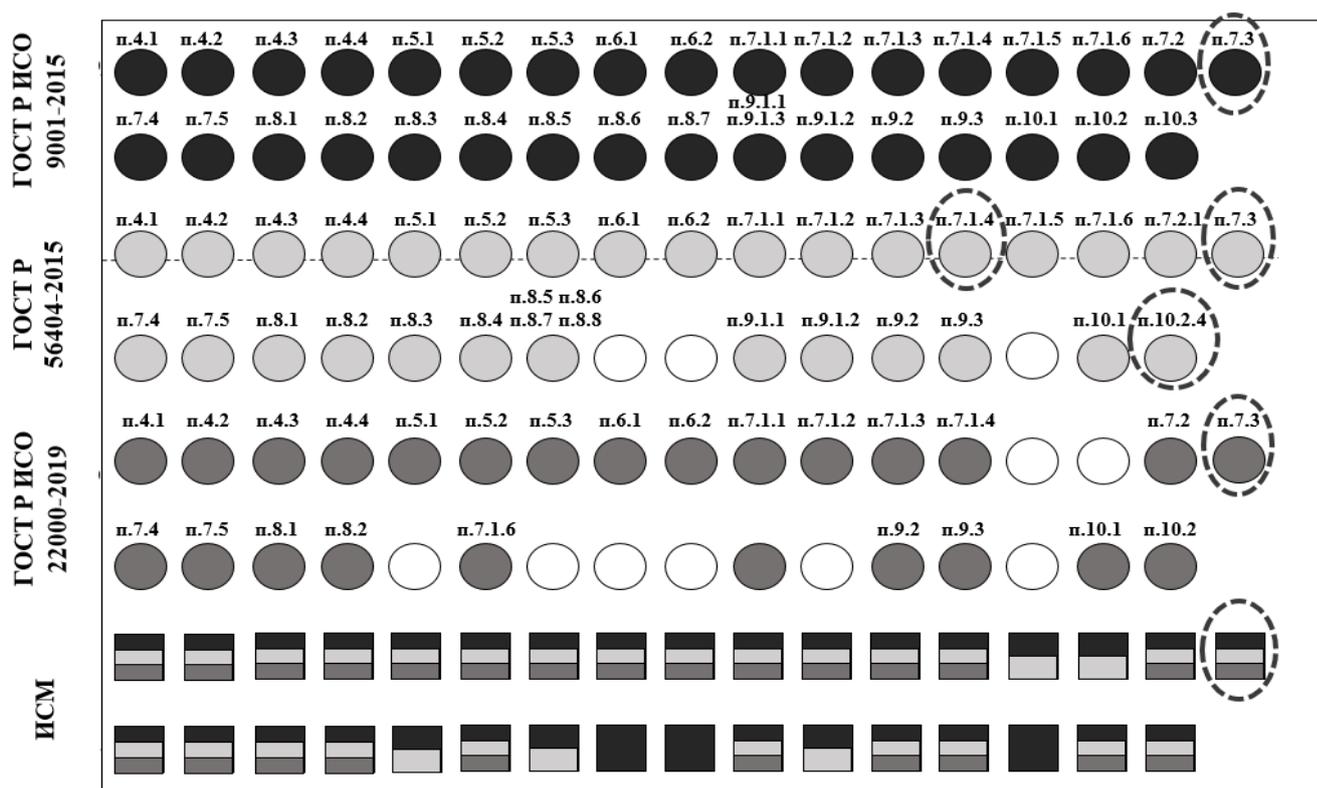


Рисунок 3.1 – Области интеграции требований к персоналу

Согласно пункту 7.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [52]; ГОСТ Р 56404-2015 [60], ГОСТ Р ИСО 22000-2019 [57] для эффективного функционирования организации работники должны быть информированы о своём вкладе по улучшению результативности систем менеджмента качества, безопасности и бережливости её производства. Руководители, в свою очередь, должны обеспечить осведомленность своих работников в отношении процессов, за которые они несут ответственность; поощрять работников и создавать условия, позволяющие им добиваться намеченных результатов при соблюдении соответствующих законодательных и других обязательных требований. То есть формирование продуктивной рабочей среды является необходимым условием для достижения запланированных результатов.

В соответствии с п.7.1.4 ГОСТ Р 56404-2015 [60] социально-психологическую среду необходимо рассматривать как основу для вовлечения работников организации в поиск и сокращение реальных и потенциальных потерь в процессе потоков создания ценности на основе постоянного их улучшения.

Командная работа и сотрудничество позволяют увеличивать вероятность достижения целей, за счет синергии знаний и единых ценностей. С точки зрения организации улучшений п. 10.2.4 ГОСТ Р 56404-2015 в системе менеджмента бережливого производства рекомендовано определять и применять индивидуальные и коллективные формы организации труда работников для вовлечения и в деятельность по постоянному улучшению качества управления на всех ее стадиях. Креативность, под которой понимается процесс создания новых идей, формирует повышенное осознание самореализации, увеличивает вовлеченность и соответственно ответственность за результаты по совершенствованию.

Следовательно, показатели, характеризующие результативность функционирования систем менеджмента качества, безопасности, бережливого производства и их процессов, зависят от степени вовлечения работников и от того, насколько работники, обладающие надлежащим уровнем компетентности, адекватно вовлечены и эффективно интегрированы в процессы организации масложировой отрасли.

Вовлеченность персонала играет важную роль в получении прибыли организации и снижении потерь, которые согласуются со стратегическими целями и находятся в русле основных приоритетов и ценностей организации. При этом роль руководителя и собственников организации в планировании ее целей и обеспечению их достижения согласно условиям среды и распределённым возможностям понятна всем. А необходимость активных действий по вовлечению работников в реализацию поставленных целей и место результатов этих действий в росте прибыли организации, безопасности продукции и снижении потерь нуждается в математическом подтверждении. Поэтому нами была сделана попытка получения объективных доказательств, что показатель вовлеченности персонала обеспечивает повышение экономических показателей организации.

В разделе 2.3 нами был проведен анализ экономических показателей организации масложировой отрасли, который показал, что динамика темпов роста потерь организации превышает рост прибыли (рисунок 3.2).

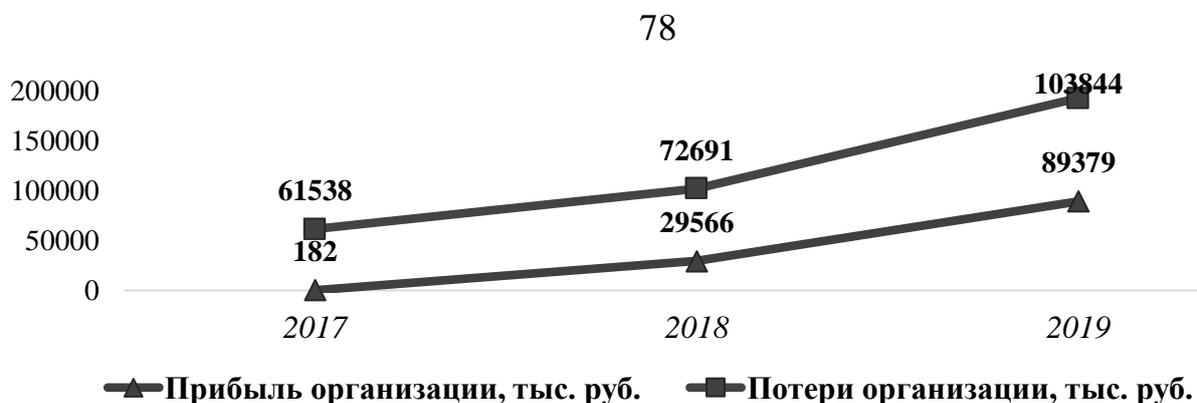


Рисунок 3.2 - Показатели организации (текущее состояние)

С помощью экономико-математического моделирования определим ключевые показатели для проведения оценки качества управления организацией. На первом этапе проверена гипотеза о нормальном распределении прибыли организации масложировой отрасли (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Критерии проверки нормального распределения

Критерии	Значение критерия	Вывод
Модифицированный критерий Колмогорова	0,088	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Модифицированный критерий Смирнова	0,079	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий Крамера - Мизеса	0,045	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий Андерсона - Дарлинга	0,371	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий Шапиро - Уилка	0,96	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий Шапиро - Франсия	0,968	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий коэффициента асимметрии	0,14	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий эксцесса	-0,562	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий Жарка - Бера	0,727	Гипотеза о нормальности не отклоняется
Критерий Гири	0,839	Гипотеза о нормальности не отклоняется

Установлено, что с вероятностью 95% распределение прибыли организации является нормальным (рисунок 3.3).

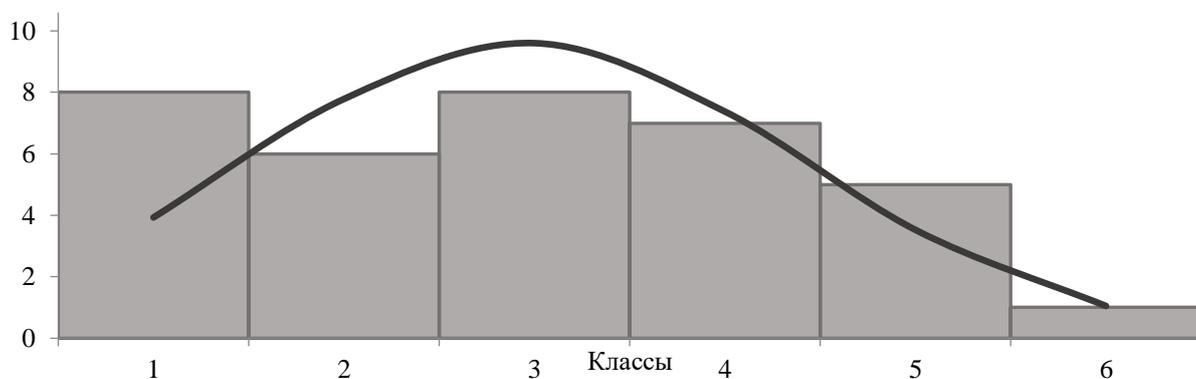


Рисунок 3.3 - Гистограмма нормального распределения прибыли организации

В качестве факторов, влияющих на прибыль организации, выбраны переменные:  $x_1$  – потери организации, тыс. руб.;  $x_2$  – безопасность продукции (количество отравлений), раз;  $x_3$  – вовлеченность персонала организации, %.

На втором этапе исследования была проведена проверка мультиколлинеарности между переменными регрессионной модели, т.к. ее наличие может значительно ухудшить качество модели. Отсутствие высоких значений коэффициентов корреляции говорит об отсутствии мультиколлинеарности (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Матрица парных коэффициентов корреляции

Наименование показателей	Прибыль организации, тыс. руб. (y)	Потери организации, тыс. руб. ( $x_1$ )	Безопасность продукции, количество отравлений ( $x_2$ )	Вовлеченность персонала, % ( $x_3$ )
Прибыль организации, тыс. руб. (y)	1			
Потери организации, тыс. руб. ( $x_1$ )	0,922	1		
Безопасность продукции, количество отравлений ( $x_2$ )	-0,118	-0,176	1	
Вовлеченность персонала, % ( $x_3$ )	0,651	0,439	-0,178	1

На третьем этапе построена множественная регрессионная линейная модель:

$$y = -7666,745 - 1,17x_1 + 336,47x_2 - 86,64x_3 \quad (3.1)$$

Коэффициент при переменной  $x_1$  означает, что при увеличении потерь организации на 1 тыс. руб. прибыль в среднем снижается на 1,17 тыс. руб.; коэффициент при переменной  $x_2$  означает, что при повышении процента вовлеченности персонала прибыль организации в среднем увеличится на 336,47 тыс. руб.; коэффициент при переменной  $x_3$  означает, что при увеличении количества отравлений прибыль, в среднем, уменьшится на 86,64 тыс. руб.

На четвертом этапе, с помощью t-статистики (критерия Стьюдента), была оценена значимость коэффициента регрессии, на основании которого принято решение об исключении незначимых переменных из модели (таблица 3.4). Абсолютные значения t-статистики коэффициентов сравниваются с критическим значением критерия Стьюдента, определяемого для уровня значимости  $\alpha=0,05$  и степеней свободы  $v=n-m-1=35-3-1$   $t_{\text{крит.}}=2,04$ . Из таблицы видно, что «безопасность

продукции» с вероятностью 95% не является статистически значимой переменной, так как расчетное значение  $t$ -статистики ( $t_{x3}=1,658$ ) ниже критического критерия Стьюдента, равного 2,04. Таким образом, нами подтверждено, что потери организации и вовлеченность персонала оказывает существенное влияние на прибыль организации масложировой отрасли.

Таблица 3.4 –  $t$ -статистика (критерий Стьюдента)

Наименование	Коэффициенты	Стандартная ошибка	$t$ -статистика
У-пересечение	-7666,745	1027,429	-7,462
Потери организации, тыс. руб. ( $x_1$ )	-1,170	0,077	15,235
Безопасность продукции, (количество отравлений) ( $x_2$ )	336,473	202,985	1,658
Вовлеченность персонала, % ( $x_3$ )	-86,642	14,401	6,016

На пятом этапе проведена проверка адекватности модели с помощью критерия Фишера  $F$  (таблица 3.5). Расчетное значение критерия Фишера  $F_{\text{расч.}}=142,017$  сравнили с критическим  $F_{\text{крит.}}=2,91$ , определенным для уровня значимости  $\alpha=0,05$  и степеней свободы  $\nu_1=m=3$ ,  $\nu_2=n-m-1=35-3-1=31$ .  $F_{\text{расч.}}=142,017 > F_{\text{крит.}}=2,91$ . Выяснено, что построенное уравнение является значимым, а связь между указанными факторами существенная.

Таблица 3.5 –  $F$ -критерий

Наименование	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	3	220646004,9	73548668,32	142,017	3,39E-18
Остатки	31	16054471,4	517886,1742		
Итого	34	236700476,3			

Проведена проверка значимости построенной модели с помощью коэффициента детерминации  $R^2$ , который составил 0,932, следовательно, 93,2% дисперсии прибыли организации можно объяснить изменением показателей потерь организации и вовлеченности персонала (таблица 3.6). Чем ближе значение  $R^2$  к единице, тем лучше регрессия описывает зависимость между объясняющими и зависимой переменными.

Таблица 3.6 – Регрессионная статистика

Наименование	Значение
Множественный $R$	0,965
$R$ - квадрат	0,932
Скорректированный $R$ - квадрат	0,926
Стандартная ошибка	719,643
Наблюдения	35

На рисунке 3.4 отражена прямая линейная взаимосвязь прибыли организации масложировой отрасли и процента вовлеченности персонала.

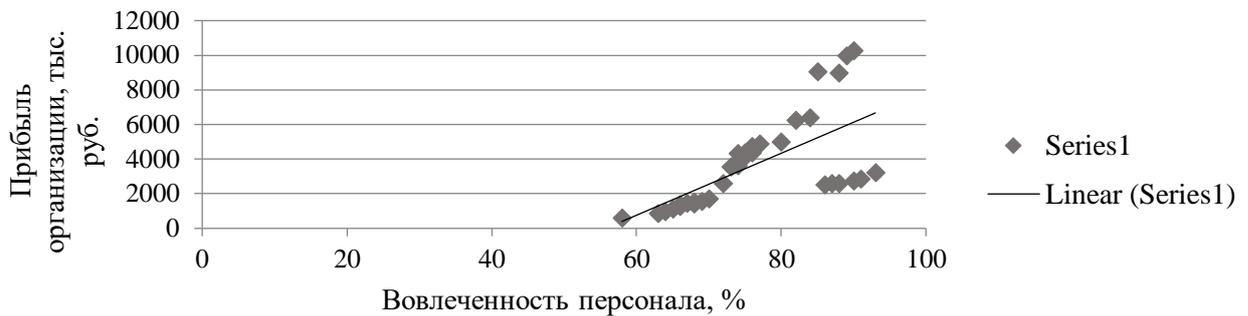


Рисунок 3.4 - Линейная взаимосвязь прибыли и вовлеченности персонала

В результате проведенного нами исследования выявлено, что с увеличением процента вовлеченности персонала возрастает величина прибыли организации. Построенная адекватная регрессионная линейная модель показала, что с помощью нее возможно построить достоверный прогноз поведения прибыли организации при известных значениях показателей.

Рассмотрим совершенствование вовлеченности персонала в организации масложировой отрасли. Согласно краткой характеристики ее персонала на сегодняшний день численность составляет 135 человек. В организации, в основном, преобладают сотрудники в возрасте старше 50 лет. Приток молодых специалистов снизился на 20%. Распределение сотрудников по стажу работы: до 5 лет – 10%; от 5 лет до 10 лет – 35%; более 10 лет – 55%. Компетентность и знания сотрудников во многом зависят от уровня их образованности. На рисунке 3.5 рассмотрена структура численности по уровню образования. Наибольший удельный вес (59%) приходится на сотрудников с высшим образованием (пищевая промышленность, торговля).

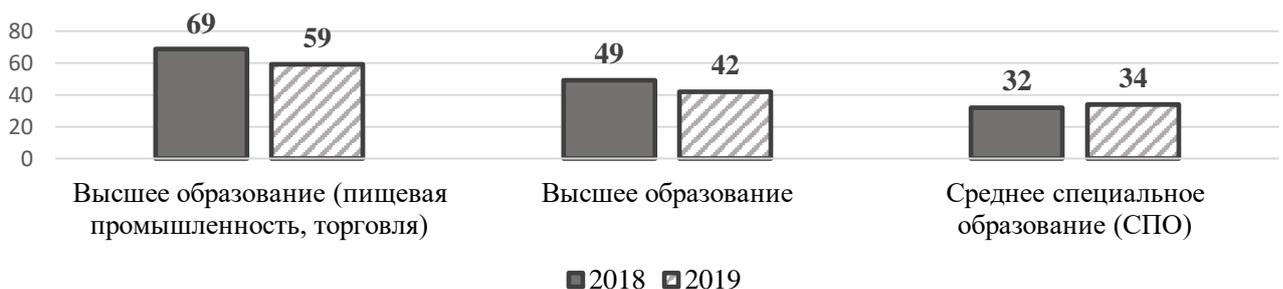


Рисунок 3.5 – Распределение персонала по уровню образования

Одним из главных показателей системы управления персоналом являются данные о движении кадров (таблица 3.7). Проанализировав показатели, можно отметить достаточно высокий уровень коэффициента текучести кадров (17,7%), это свидетельствует о том, что в организации масложировой отрасли ситуация со стабильностью кадрового состава не очень благоприятна.

Таблица 3.7 - Анализ движения кадров организации масложировой отрасли

Показатели	Методика расчета	Годы		
		2017	2018	2019
1. Среднесписочная численность персонала, чел. ( $\Sigma Ч_{с.с.}$ )	$\Sigma Ч_{с.с.}$	156	150	135
2. Численность персонала в списочном составе весь год, чел. ( $T_{п}$ )	-	145	137	121
3. Численность принятых, чел	-	3	6	5
4. <i>Потери организации по причинам текучести кадров, чел.</i>	-	9	21	24
5. Коэффициент текучести кадров, %	$K_{тек} = Ч_{потери} / \Sigma Ч_{с.с.}$	5,7	14	17,7
6. Коэффициент стабильности кадров, %	$K_{ст} = T_{п} / \Sigma Ч_{с.с.}$	92,9	91,3	89,6

На основе разработанной нами анкеты (приложение Б) был проведен опрос сотрудников организации масложировой отрасли (рисунок 3.6) для оценки уровня вовлеченности персонала, в котором приняло участие 73 чел. (54,1%). Анкетирование проводилось анонимно, на вопросы были установлены варианты ответов: «да»; «нет». Определены основные причины, снижающие уровень вовлеченности персонала: несоответствие оплаты труда выполняемой работе (46,6%); медленный карьерный рост (50,7%); ограниченные взаимоотношения с руководством, коллегами (34,2%); отсутствие полномочий для принятия самостоятельных решений (52,1%). Для сотрудников вовлечение означает, что они должны владеть вопросами, которые имеют отношение к их работе, причем иметь личную заинтересованность в результатах реализуемого процесса, поэтому потребуется разумный уровень контроля. Руководители должны предоставлять возможность управлять своей работой и принимать ответственные решения.

Оценка вовлеченности персонала проводилась по формуле 3.2:

$$V_{п.} = (N / \Sigma N) * 100, \text{ где} \quad (3.2)$$

$V_{п.}$  – вовлеченность персонала организации масложировой отрасли, %  
 $N$  – количество положительных ответов;  $\Sigma N$  – общее количество ответов, предусмотренных анкетой.

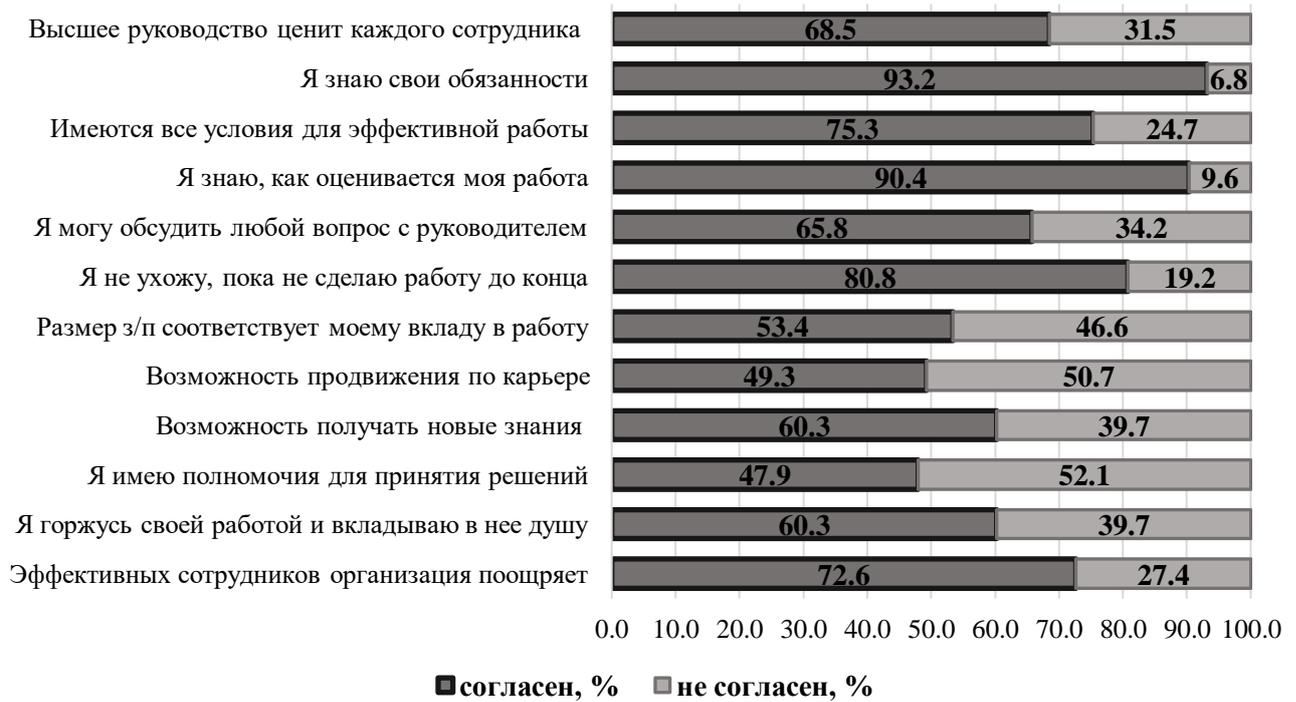


Рисунок 3.6 – Результаты опроса сотрудников масложировой отрасли

Таким образом, вовлеченность персонала организации масложировой отрасли составит:  $V_{ц}, \% = (597/876) * 100 = 68,1\%$ . Вовлеченность персонала оценивалась по адаптированной шкале (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Шкала оценки вовлеченности персонала [150]

Наименование показателей	Значение	Краткая характеристика
Зона разрушения	< 30%	Сотрудники не заинтересованы в достижении индивидуальных целей и целей организации.
Зона неопределенности	30% - 45%	Высокий шанс оказаться как в зоне разрушения, так и в зоне вовлеченности.
Зона безразличия	45% - 65%	Восприятие информации сотрудниками организации без осмысления ее содержания.
Зона результативности	65% - 80%	Характеризует высокий уровень вовлеченности персонала.
Зона эффективного развития	> 80%	Характерно для организаций, где присутствует горизонтальное управление и индивидуальный подход к сотрудникам организации.

Поскольку выявленный в процессе исследования уровень вовлеченности персонала (68,1%) является пограничным (между зоной безразличия и зоной результативности) необходимо разработать программу мероприятий со стороны высшего руководства, с целью сократить потери кадров, обеспечить приток молодых специалистов и сохранить работников с требуемым уровнем компетенций (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – План мероприятий по формированию вовлеченности персонала организации

Мероприятие	Цель	Действия	Плановый показатель	Ответственный	2021 год			
					сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1.Повышение заработной платы путем увеличения премиальной части	Увеличить заработную плату сотрудникам организации	Внести изменения в трудовой договор	20%	Финансовый директор				
2.Предоставление кредита на льготных условиях	Увеличить количество сотрудников, получивших кредит	Разработать положение	10%	Главный бухгалтер				
3.Развитие и продвижение карьеры	Повысить компетентность и осведомленность сотрудников	Вести журнал обучения сотрудников	20%	Специалист по УП				
4.Размещение информации о достижениях сотрудников	Повысить вовлеченность сотрудников	Своевременно заполнять доску почета	25%	Специалист по УП				
5.Проводить курсы обучения GMP	Исключить или минимизировать ошибки и отклонения в деятельности организации	Подготовить приказ на обучение	30%	Специалист по УП				
6.Внедрение системы адаптации	Повысить заинтересованность новых сотрудников	Подготовить приказ на учебную подготовку	15%	Специалист по УП				
7.Распределить обязанности между отделами	Повысить эффективность управления организацией	Составить матрицу ответственности	10%	Руководитель организации				
8.Снижение контроля работы сотрудников со стороны руководства	Повысить вовлеченность сотрудников	Принять решение непосредственным руководителям	25%	Руководители подразделений				
9.Предоставлять обратную связь по результатам работы, организовывать процедуру обмена опытом и знаниями	Повысить эффективность работы сотрудников	Проводить ежемесячные собрания	20%	Руководители подразделений				
10. Составление фотографии рабочего дня	Провести анализ потерь рабочего времени	Распоряжение руководителя	15%	Специалист по УП				

Нами составлен прогноз показателей с учетом предложенных мероприятий по вовлеченности персонала исследуемой организации (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Показатели организации (прогноз)

Показатели	Годы		
	2019	2020	2021
1. Прибыль организации, тыс. руб.	89379	95635,5	100417
2. Потери организации, тыс. руб.	103844	51922,2	25961,1
<b>3. Вовлеченность персонала, %</b>	<b>68,1</b>	<b>74,8</b>	<b>81,1</b>

С помощью метода нормирования труда «Фотография рабочего дня» определены потери рабочего времени и рассчитан уровень вовлеченности сотрудника организации в текущем состоянии и будущем.

Продолжительность элементов рабочего времени определяется путем вычитания из текущего времени окончания элемента текущего времени начала элемента. Индексация элементов рабочего времени соответствует принятой классификации затрат рабочего времени [137]. Наблюдения проводились в течении трех смен, обработка данных выполнялась общепринятыми методами нормирования труда, результаты представлены в таблице 3.11

Таблица 3.11 – Карта рабочего дня<sup>3</sup>

№ п/п	Затраты рабочего времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
1.	Начало наблюдения	08:00	-	
2.	Начало работы	08:05	5	ПНД
3.	Участие в совещании	08:30	25	ПЗ
4.	Курение	08:39	9	ПНД
5.	Помощь коллеге	09:00	21	СР
6.	Просмотр эл. почты, ответы на письма	09:29	29	ОП
7.	Личные телефонные разговоры	09:37	8	ПНД
8.	Контроль производства и качества продукции	10:15	38	ОП
9.	Выяснение причин отклонений в качестве продукции	10:50	35	НР
10.	Составление плана корректирующих действий	11:08	18	ПЗ
11.	Входной контроль товара, проверка документов	12:00	52	ОП
12.	Обед	13:07	67	ОТЛ
13.	Формирование товарных остатков	13:15	8	ОП
14.	Анализ поставщиков	14:00	45	ОП
15.	Переговоры о закупке	14:50	50	ОП

<sup>3</sup> ОП – оперативное время; ПЗ – подготовительно-заключительное время; СР – время случайной работы; НР – время непроизводительной работы; ПНД – нерегламентированные перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины

Продолжение таблицы 3.11

16.	Курение	15:00	10	ПНД
17.	Оформление заявки на закупку	15:25	25	ОП
18.	Проверка счета	15:31	6	ОП
19.	Контроль производства и качества продукции	16:20	49	ОП
20.	Просмотр эл. почты, ответы на письма	16:30	10	ОП
21.	Посторонние разговоры	17:00	30	ПНД
22.	Завершение работы	17:00	-	ПЗ

Оперативное время работы сотрудника организации масложировой отрасли составит:  $T_{оп} = 29+38+52+8+45+50+25+6+49+10 = 312$  мин. (65%)

Потери рабочего времени =  $69+21+35+10 = 135$  мин. (28,1%)

На рисунке 3.7 нами рассмотрены виды потерь рабочего времени. Наибольший удельный вес (14,3%) потерь приходится на нерегламентированные перерывы (ПНД), связанные с нарушением трудовой дисциплины, такие как личные переговоры, опоздания на работу, задержка после обеда, часты выходы «покурить»; случайная работа (СР) - оказание помощи коллеге, составляет 4,4%; потери на подготовительно-заключительное время (ПЗ), которые вызваны излишне продолжительными совещаниями составляют 2,1%, потери на лишнюю непроизводительную работу (НР), составляют 7,3%.

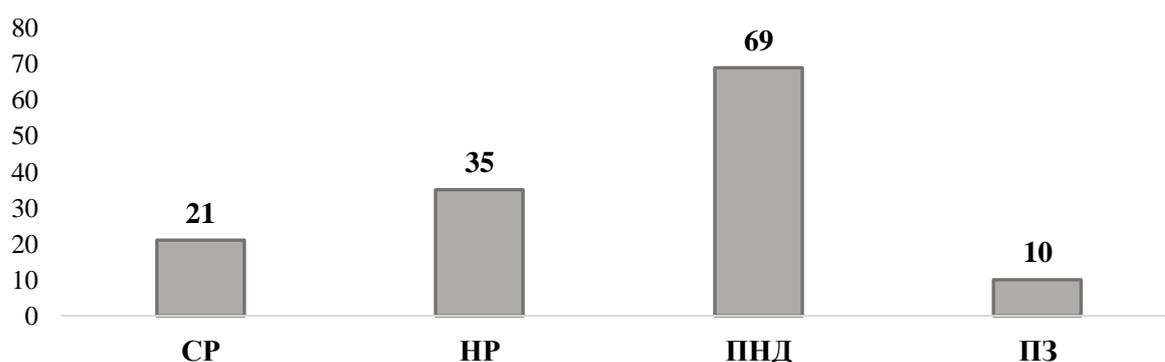


Рисунок 3.7 – Виды потерь рабочего времени, мин

Нами, на основе выявленных причин потерь рабочего времени сотрудника организации, предлагаются организационные мероприятия, которые позволят сократить потери рабочего времени и повысить его вовлеченность (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Анализ потерь рабочего времени

Текущее состояние					Прогноз	
Т, мин	Потери рабочего времени, мин	Вп, <sup>*4</sup> %	Причины лишних затрат рабочего времени	Проектируемые организационные мероприятия	Возможное сокращение потерь, мин.	Вп, %
480	135	71,9	Телефонные разговоры; вредные привычки; опоздания, помощь коллегам	1. Запретить использование гаджетов на время работы; 2. Применять дисциплинарные взыскания (замечание, выговор, увольнение); 3. Вести журнал опозданий; 4. Проводить курсы повышения квалификации; 5. Депремирование сотрудников.	72	86,8

Таким образом, управление вовлечением персонала является основой для совершенствования качества управления организацией, так как человеческие ресурсы являются движущей силой в достижении стратегических целей организации масложировой отрасли, поэтому необходимо управлять процессом вовлечения персонала. Задачами управления вовлечения персонала являются: комплектация штата организации в соответствии со стратегией развития, а также с целями производственного плана, включая конкретные финансовые показатели; создание системы менеджмента качества; создание системы подготовки руководящего резерва; обеспечение преемственности руководства и снижение риска кадровых потерь. Совершенствование вовлеченности персонала организации обеспечит повышение прибыли организации масложировой отрасли.

### **3.2. Методические подходы к улучшению качества управления организацией масложировой отрасли, ориентированные на совершенствование управления поставщиками**

Как было отмечено в разделе 2.3 процесс «Закупки» тесно связан с заинтересованными сторонами – поставщиками. Взаимовыгодные отношения с

<sup>4</sup> Вовлеченность сотрудника организации, %

ними будут способствовать улучшению качества управления организацией масложировой отрасли. Под поставщиками мы будем понимать организации, осуществляющие поставки каких-либо материалов, товаров или услуг по договору для обеспечения ее работы.

Учитывая многообразие поставщиков организации масложировой отрасли, в таблице 3.13 нами рассмотрены основные их характеристики по различным признакам. Анализ этих характеристик показал, что наибольший удельный вес в общем объеме поставок занимают организации Новосибирской области. Самый важный компонент, необходимый для изготовления продукции – масло растительное, поступает из Уральского ФО, г. Челябинск. Местные поставщики (г. Красноярск) занимают малую долю в поставках сырья. В основном, организация масложировой отрасли работает с поставщиками напрямую, минуя посредников. Все организации находятся в частной собственности, наибольшая доля поставщиков сертифицированы по системе менеджмента безопасности пищевой продукции (ГОСТ Р ИСО 22000-2007).

Таблица 3.13 – Характеристика поставщиков организации масложировой отрасли

Поставщики	Местонахождение	Форма собственности	Наличие сертифицированной системы менеджмента на соответствие требованиям стандартов
Масло растительное	Челябинск	Частная	ГОСТ Р ИСО 22000-2007
Сахар, соль	Красноярск	Частная	-
Яичный желток	Москва, Новосибирск (представительство)	Частная	ГОСТ Р ИСО 9001-2015 ГОСТ Р ИСО 22000-2007
Уксус	Новосибирск	Частная	ГОСТ Р ИСО 22000-2007
Стабилизаторы	Новосибирск	Частная	ГОСТ Р ИСО 22000-2007
Консерванты	Новосибирск	Частная	ГОСТ Р ИСО 22000-2007
Ароматизаторы	Новосибирск	Частная	ГОСТ Р ИСО 22000-2007
Тара	Москва, Новосибирск, Красноярск	Частная	нет данных
Упаковка	Москва	Частная	ГОСТ Р ИСО 9001-2015

Нами был сделан анализ нормативных требований к управлению поставщиками, и определены области их интеграции в соответствии с международными и национальными стандартами (рисунок 3.8).

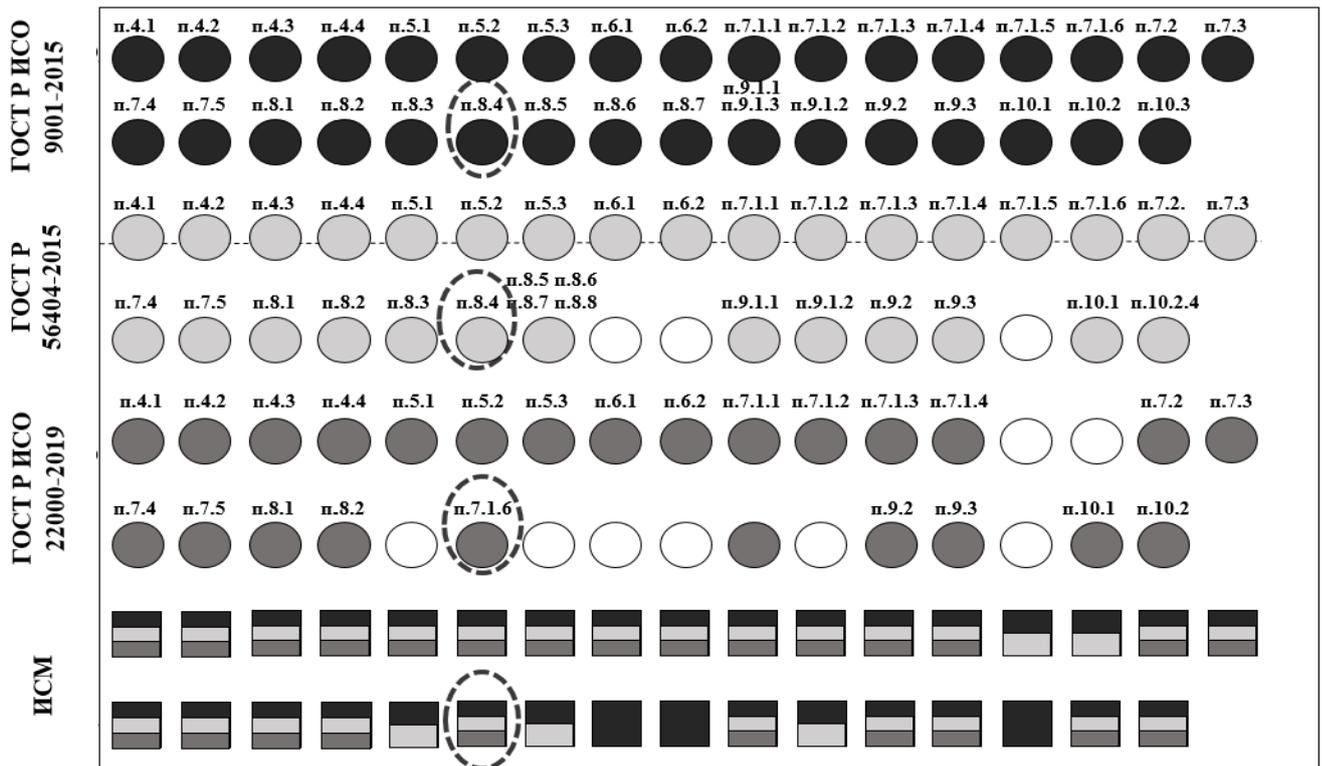


Рисунок 3.8 – Области интеграции требований к поставщикам

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015, п. 8.4 «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками», устанавливают, что организация должна применять критерии оценки, выбора, мониторинга результатов деятельности, проводить повторную оценку внешних поставщиков. Аналогичные требования выдвигаются в пункте 7.1.6 «Управление получаемыми извне процессами, продуктами или услугами» ГОСТ Р ИСО 22000-2019, а именно: «организация должна устанавливать и применять критерии для оценивания, отбора, мониторинга функционирования и повторного оценивания внешних поставщиков процессов, продукции и/или услуг»; «обеспечивать информирование поставщика(ов) о требованиях»; «сохранять документированную информацию по результатам проводимых оценок (в т.ч. повторных оценок)».

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 56404-2015, разработанный с учетом лучшей мировой практики применения бережливого производства, содержит требования, отличающиеся от выше представленных стандартов. Основные требования системы менеджмента бережливого производства заключаются в обеспечении синхронизации поставок с потоком

создания ценности организации, а также при управлении поставками следует учитывать: соответствие системы менеджмента организации поставщика требованиям стандарта ГОСТ Р 56404-2015 и демонстрируемые поставщиком характеристики: сроки (точно во время); объем минимальной партии, качество продукции; возможность совместной деятельности с поставщиками по развитию его системы менеджмента бережливого производства. Эти требования следует также учитывать при разработке методических подходов совершенствования управления поставщиками.

На основе разработанного нами чек-листа (приложение В) в организации масложировой отрасли при нашем участии была проведена самооценка работы с поставщиками (таблица 3.14) на соответствие нормативных требований п. 8.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015; п. 7.1.6 ГОСТ Р ИСО 22000-2019; п. 8.4 ГОСТ Р 56404-2015. Принято, что высокая степень реализации требований соответствует 5 баллам; средняя – 3; слабая -1. Результаты самооценки не соответствуют в полном объеме требованиям международных и национальных стандартов. Средняя оценка составляет 3,1 балл, следовательно, рекомендации будем рассматривать в рамках этого процесса.

В пункте 2.3 настоящего исследования был проведен анализ основных экономических показателей важных для собственников, который показал, что выявленные потери значительно снижают качество управления организацией. На основании практических данных исследуемой организации, установлено, что значительный темп роста потерь (с 28,9% до 72,6%) приходится по вине поставщиков (таблица 3.15). Основными причинами являются: недопоставки, в связи с отсутствием на складе поставщика; простой производства за счет несвоевременности поставок «точно в срок»; не прохождение входного контроля качества закупаемого сырья.

Таблица 3.14 – Результаты самооценки работы с поставщиками

Нормативные ссылки	Требования	Оценка	Документ	Комментарий
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.1 ГОСТ Р ИСО 22000-2019, 7.1.6	Определены и применяются ли критерии оценивания поставщиков?	3	Порядок закупки сырья и материалов. Оценка поставщиков	Критерии определены, но не применяются в полном объеме
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.1 ГОСТ Р ИСО 22000-2019, 7.1.6	Как часто проводится повторная оценка поставщиков?	3	Порядок закупки сырья и материалов. Оценка поставщиков	Пересмотр и повторная оценка проводятся при наличии более 5-ти претензий
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.1 ГОСТ Р ИСО 22000-2019, 7.1.6	Регистрируется ли и сохраняется информация о поставщиках?	3	Реестр поставщиков	Реестр ведется с периодическим заполнением
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.2	Обеспечивается ли, что продукция, поставляемая поставщиками, соответствует требованиям организации?	4	Порядок закупки сырья и материалов. Оценка поставщиков	Обеспечивается, но не в полном объеме
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.2	Определяются ли средства управления в организации в отношении поставщиков?	3	Сертификаты соответствия	Единоразовое предоставление образцов продукции. Не проводится аудит второй стороной
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.2	Оценивается ли результативность средств управления применяемых поставщиками?	2	Реестр поставщиков. Отчет по работе с поставщиками	Результативность оценивается частично
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.2	Осуществляется ли верификация процессов, продукции, услуг, поставляемых поставщиками?	3	Товарно-сопроводительная документация (накладные, счет-фактуры, сертификаты соответствия)	Приемка производится методом прямого счета, взвешивания, внешнего осмотра. Возникают ошибки из-за невнимательности.
ГОСТ Р ИСО 9001-2015, 8.4.3	Доводит ли организация свои требования к поставщикам?	4	Порядок закупки сырья и материалов. Оценка поставщиков	Требования доводятся в произвольной форме: в виде письма-заявки либо устно. Закупки могут осуществляться без заключения договора
ГОСТ Р 56404-2015, 8.4.2	Соблюдаются ли поставщиками сроки поставок «точно во время»?	3	Порядок закупки сырья и вспомогательных материалов.	Сроки поставок с отклонениями
<b>Средняя оценка</b>		<b>3,1</b>		

Таблица 3.15 – Потери организации масложировой отрасли

Наименование	Годы			Темп изменения 2018/2017	Темп изменения 2019/2018
	2017	2018	2019		
Потери организации, тыс. руб., в т.ч.:	61538	72691	103844	118,1	142,8
<b>- потери по вине поставщиков</b>	<b>13538,4</b>	<b>17445,8</b>	<b>30114,8</b>	<b>128,9</b>	<b>172,6</b>
- потери по вине организации	47999,6	55245,2	73729,2	115,1	133,5

Управление поставщиками организации находится в неразрывной связи с процессом «Закупки». Для наглядного отображения потерь, не приносящих ценность организации масложировой отрасли, была составлена карта текущего состояния потока создания ценности процесса «Закупки» (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Текущее состояние процесса «Закупки»

№ п/п	Этапы процесса	Ценное	Т, мин.	Потери	Т, мин.
1.	Определение параметров закупки	Определение номенклатуры и объем заказа	24	Внесение корректировок в связи с изменением параметров закупки	10
2.	Формирование и утверждение заявки	Формирование заявки	30	Повторное оформление заявки, в связи с внесением корректировок	15
3.	Поиск и выбор поставщиков	Поиск, сравнение, оценка и выбор поставщиков	65	Повторная оценка поставщиков	78
4.	Оформление заказа	Оформление заказа, заключение договора на поставку	25	Повторное оформление заказа и перезаключение договора, в связи с изменениями данных контрагента	36
5.	Контроль выполнения заказа	Контроль за доставкой	90	Время на ожидание	118
6.	Приемка и входной контроль качества	Приемка и входной контроль качества. Проверка сопроводительных документов на соответствие	55	Повторная приемка и входной контроль, в связи с недопоставками и не прохождением входного контроля качества.	37
7.	Учет поступлений материальных ресурсов	Оприходование материальных ресурсов	45	Отсутствие номенклатуры и занесение в базу данных	35
<b>Эффективность процесса, 50,4%</b> <b>Эф. процесса = (Тд.ц./ΣТ)*100%</b> <b>Тд.ц.- время, добавляющее ценность</b> <b>ΣТ- общее время</b>			<b>334</b>	<b>Время</b>	<b>329</b>

На рисунке 3.9 рассмотрены этапы процесса «Закупки». Наибольшие потери приходятся на этап 5 – время на ожидание выполнения заказа, которые составляют 118 мин. (35,9%). Это может быть связано с отклонением в маршруте водителя-

экспедитора, а также возникновением непредвиденных обстоятельств в пути (дозаправка, поломка машины, возникновение аварии на дороге, ремонт дорог и т.д.). Также большие потери можно выделить на этапе 3, возникающие при повторной оценке поставщиков, в основном из-за невыполнения установленных требований со стороны поставщиков.

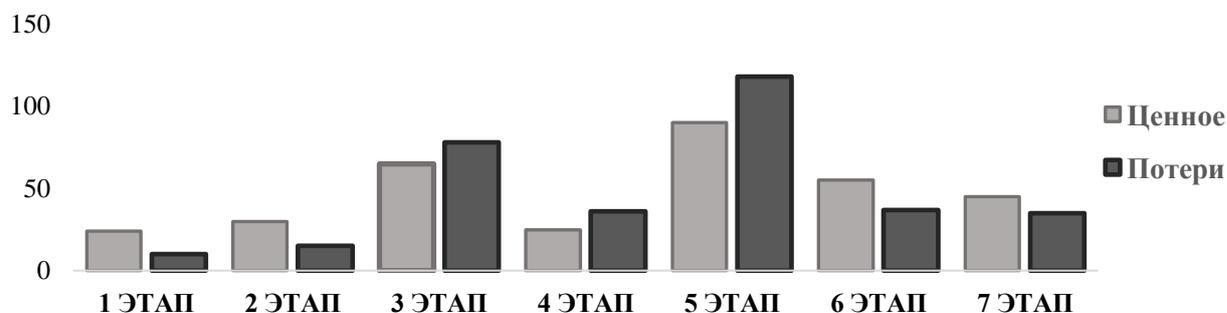


Рисунок 3.9 – Распределение «потерь» и «ценного», мин.

Таким образом, на основании рассмотренных требований международных и национальных стандартов, а также проведенного анализа и оценки системы управления поставщиками определены слабые места. Нами предложены подходы по улучшению качества управления процесса взаимоотношениями с поставщиками: 1. Усовершенствовать алгоритм управления процесса «Закупки» (рисунок 3.11) и методику оценки надежности поставщиков с учетом международных и национальных нормативных требований; 2. Разработать форму для учета и оценки (в т.ч. повторной оценки) поставщиков (приложение Г).

На основе вышеизложенного составлен прогноз показателей организации масложировой отрасли (рисунок 3.10).

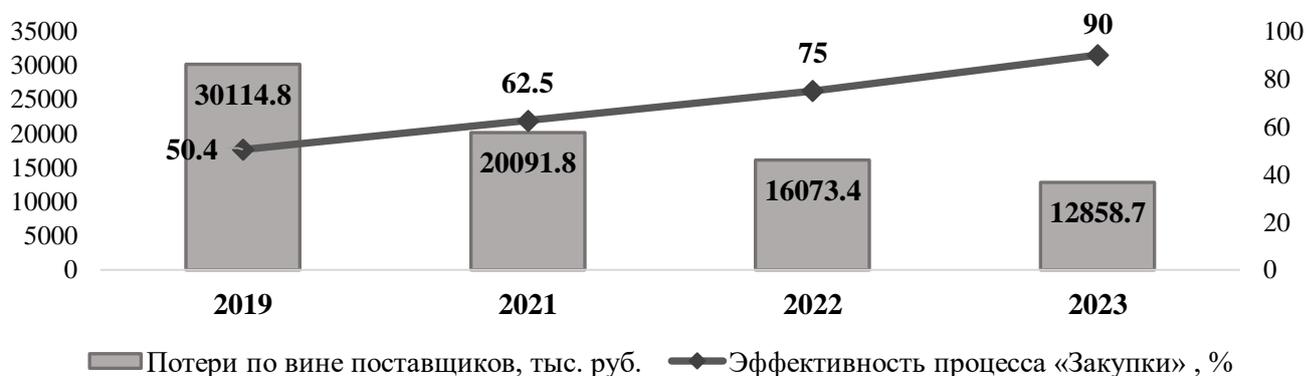


Рисунок 3.10 – Показатели организации масложировой отрасли (прогноз)

Закупки в организации масложировой отрасли начинаются с составления заявок с учетом выявленных потребностей, они содержат информацию о том, какой ассортимент, и какое количество требуется организации.

Информацию о поставщиках дают личные контакты, отработанные ранее заявки, объявления в рекламных изданиях, сеть «Интернет», посещение специализированных выставок и т.д. Из определенного перечня поставщиков выбираются те, кто предлагает более выгодные условия.

Оценка поставщиков проводится количественным методом и основывается на следующих критериях: соответствие по показателям качества и безопасности; цена, соблюдение сроков поставки «точно во время»; наличие сертифицированной системы менеджмента качества; гибкость системы оплаты; удаленность поставщика.

После оценки и анализа проводится классификация поставщиков. Каждый одобренный поставщик заносится в реестр поставщиков, отклоненный – в черный список, с которым дальнейшее взаимодействие исключено.

Заключение договора на поставку включает ведение переговоров и заключение сделки. Структура договора предусматривает: предмет закупки; количество, сумму, порядок расчетов, обязанности сторон.

Входной контроль качества, проверка документов на соответствие проводится инженером по качеству и контролю, в случае, если при приемке обнаружены несоответствия (сколы, нарушения в упаковке, повышенная влажность и т.д.) осуществляется возврат поставщику и заносится соответствующая запись в журнал учета и оценки поставщиков, что в дальнейшем влияет на его рейтинг. Повторная оценка поставщиков проводится при наличии более 5-ти претензий (срыв поставки, отказ в обслуживании и т.д.).

Поступление материальных ресурсов на склад заносится в программу 1С на основе сопроводительных документов (накладные, счет-фактуры, сертификаты соответствия).

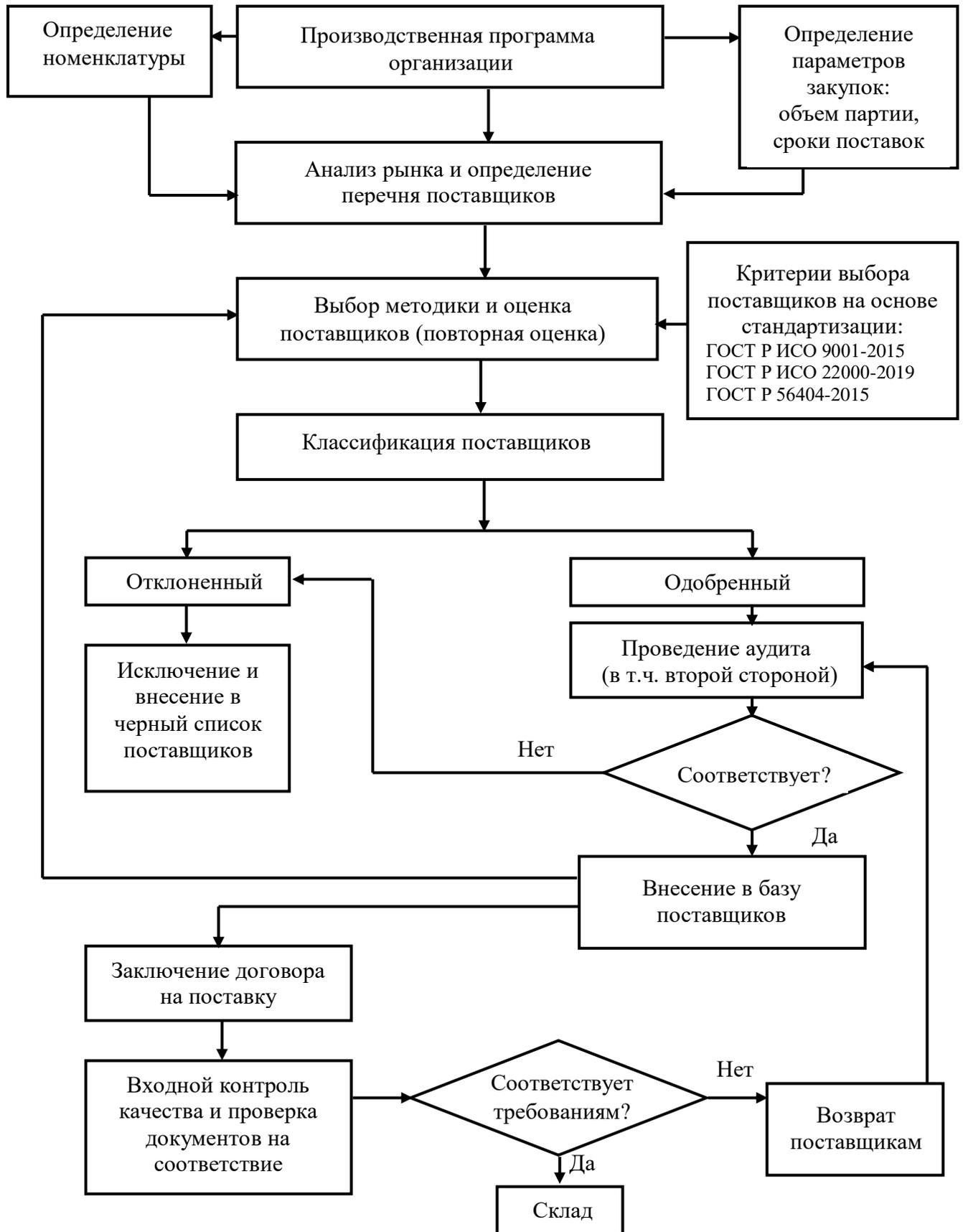


Рисунок 3.11 – Алгоритм поэтапного управления процессом «Закупки» на основе международных и национальных стандартов. Составлено автором

Оценку поставщиков рекомендуется осуществлять по шкале, разработанной нами. Ниже предложено описание каждого критерия и выставлена их балльная оценка (таблица 3.17).

Таблица 3.17 – Шкала оценки критериев

Критерии	Баллы				
	1	2	3	4	5
Критерий 1	недопустимое	низкое	среднее	хорошее	высшее
Критерий 2	высокая	незначительно выше средней	средняя	незначительно ниже средней	низкая
Критерий 3	перенос срока поставки	значительные отклонения	небольшие отклонения	«точно в срок»	раньше срока
Критерий 4	нет	-	-	-	да
Критерий 5	отсутствует	-	-	-	имеется
Критерий 6	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Критерий 7	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Критерий 8	100% предоплаты	50% предоплаты	25% предоплаты	по факту поставки	различные условия
Критерий 9	за пределами РФ	другой регион РФ	соседний регион РФ	Красноярский край	Красноярск

Оценивание потенциальных поставщиков предлагается проводить с помощью количественного метода, суть которого заключается в расчете показателя посредством суммирования баллов (формула 3.3). Результаты представлены в таблице 3.18

$$R_{\text{поставщика}} = (N / \Sigma N_{\text{max}}) * 100, \text{ где} \quad (3.3)$$

$R_{\text{поставщика}}$  – рейтинг поставщика, %;  $N$  – количество набранных баллов по результатам оценки поставщиков;  $\Sigma N_{\text{max}}$  – максимальная сумма баллов по шкале.

Таблица 3.18 – Оценка поставщиков организации масложировой отрасли

Критерии	Поставщики			
	1	2	3	N
1.Качество и безопасность	4	4	2	5
2.Цена	5	3	4	4
3.Соблюдение сроков поставки «точно во время»	4	3	3	4
4.Предоставление образцов продукции для тестирования на соответствие требованиям ГОСТ 31762-2012	5	5	1	5
5.Наличие сертифицированной системы менеджмента качества	5	1	1	5
6.Выполнение объема заказа	4	4	4	5
7.Прохождение входного контроля качества	4	4	2	5
8.Гибкость системы оплаты	4	2	1	5
9.Удаленность поставщика	2	5	3	3
<b>Количество баллов</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>41</b>
<b>Рейтинг поставщика, %</b>	<b>82,2</b>	<b>68,8</b>	<b>46,7</b>	<b>91,1</b>

Проведем расчет для каждого поставщика, разработанная шкала позволит их дифференцировать по степени надежности (таблица 3.19).

$$R_{\text{поставщика 1}} = ((4+5+4+5+5+4+4+4+2)/45) * 100 = 82,2\%$$

$$R_{\text{поставщика 2}} = ((4+3+3+5+1+4+4+2+5)/45) * 100 = 68,8\%$$

$$R_{\text{поставщика 3}} = ((2+4+3+1+1+4+2+1+3)/45) * 100 = 46,7\%$$

$$R_{\text{поставщика n}} = ((5+4+4+5+5+5+5+5+3)/45) * 100 = 91,1\%$$

Таблица 3.19 – Рейтинг поставщиков

Наименование	Значение	Взаимодействие
1. Стратегический поставщик ( <i>A</i> )	91% - 100%	Отличный поставщик, соответствующий требованиям, рекомендован к заключению или пролонгации договора с учетом условий постоянного улучшения
2. Надежный поставщик ( <i>B</i> )	71% - 90%	Имеются незначительные отклонения по критериальным показателям, необходимо провести корректирующие действия
3. Обычный поставщик ( <i>B</i> )	51% - 70%	Имеются отклонения по критериальным показателям, дальнейшее взаимодействие возможно по результатам внепланового аудита второй или третьей стороной
4. Опасный поставщик ( <i>G</i> )	< 50%	Дальнейшее взаимодействие исключено

По итогам проведенной оценки обновляется существующая база поставщиков и черный список (реестр отклоненных поставщиков).

Таким образом, нами предлагаются методические подходы по управлению процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками, разработанные в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015, которые являются рекомендательными для организаций масложировой отрасли.

### **3.3. План формирования и внедрения интегрированной системы менеджмента согласно требованиям международных и национальных стандартов с целью улучшения качества управления организацией. Оценка затрат организации (на примере масложировой отрасли).**

В данном разделе нами поставлена задача, разработать план формирования и перехода организации на ИСМ по требованиям международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015

согласно выбранной модели (таблица 1.11). Он включает в себя пять этапов: первый - подготовительный; второй – проектирование; третий – документирование; четвертый – внедрение; пятый – сертификация. Составлена смета затрат на разработку и внедрение ИСМ на основе данных исследуемой организации.

В п. 1.3 настоящего исследования нами проведено сравнение соответствия требований стандартов на различные системы менеджмента организации, которое позволяет определить методику примерного расчета трудоемкости работ на разработку и внедрение этих систем. Для этого нами был предложен показатель «условная трудоемкость» ( $A$ ), под которым мы будем понимать количество чел. час, необходимых организации для разработки и внедрения требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Величину этого показателя можно эмпирически определить применительно к особенностям организации масложировой отрасли по формуле 3.4

$$A = n_1 * k_1 + n_2 * k_2, \quad (3.4)$$

где  $n_1$  - количество часов, которые будут затрачены одним сотрудником службы качества за весь период разработки и внедрения СМК, час;

$k_1$  - число сотрудников службы качества, чел;

$n_2$  - количество часов, которые будут затрачивать руководители и специалисты организации за тот же период, час;

$k_2$  - число руководителей и специалистов организации, задействованных для разработки и внедрения СМК, чел.

Рассчитан показатель «условная трудоемкость» разработки и внедрения системы менеджмента по четырем вариантам, для исследуемой организации он составит  $1,33A$  (таблица 1.11).

Определим «условную трудоемкость» ( $A$ ) на примере организации масложировой отрасли по следующим данным: количество сотрудников отдела качества – 1 человек; период перехода на ИСМК - 9 месяцев; среднее число рабочих дней в месяце – 21,11 дней; продолжительность рабочего дня сотрудника службы

качества – 7 часов, число руководителей и специалистов – 10 человек; продолжительность работы в день – 1 час.

Таким образом, «условная трудоемкость» для организации масложировой отрасли составит: (9 мес. \* 21,11 день \* 7 час. \* 1 чел. + 1 час \* 9 мес. \* 21,11 день \* 10 чел.) \* 1,33 = **4296 чел. – часов.**

Смета затрат на разработку и внедрение ИСМ рассчитана по формуле 3.5

$$Z_{\text{общ}} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 \quad (3.5)$$

где  $Z_1$  – затраты на оплату труда, руб.;  $Z_2$  – страховые взносы, руб.;  $Z_3$  – отчисления от несчастных случаев и производственного травматизма, руб. Исследуемая организация относится к 3 классу профессионального риска, размер отчислений составит 0,4%;  $Z_4$  – материально-техническое обеспечение проекта, руб.;  $Z_5$  – расходы на содержание оборудования, руб.;  $Z_6$  – затраты на обучение, руб.;  $Z_7$  – консалтинговые услуги;  $Z_8$  – затраты на оплату услуг по сертификации, руб.;  $Z_9$  – прочие расходы, руб.

Базовое обучение высшего руководства, руководителя и участников рабочей группы по системам менеджмента (ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р ИСО 56404-2015) будет проходить в г. Красноярске, дистанционно, от учебного центра Финконт (г. Санкт-Петербург), затраты на 1 сотрудника составят 39900 руб. Дополнительные затраты на обучение руководителя рабочей группы по программе: «Внутренний аудит как инструмент эффективности системы менеджмента качества» составят 43800 руб.

В состав высшего руководства входит генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, главный бухгалтер; руководитель рабочей группы – инженер по качеству и контролю; участники рабочей группы: руководитель отдела продаж, руководитель отдела маркетинга, начальник производства, начальник транспортного отдела, специалист по управлению персоналом, офис-менеджер (секретарь-референт).

План формирования и перехода организации на ИСМ представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20 - План формирования и перехода организации на ИСМ

N п/п	Содержание работ	Получаемые результаты	Исполнители	Сроки
<b>ЭТАП I – ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ</b>				
1.1	Принятие решения высшим руководством организации стратегического решения о переходе на ИСМ	Протокол с решением организации о переходе на ИСМ	Высшее руководство	01.03.ХХ-03.03.ХХ
1.2	Планирование временного периода для перехода на ИСМ	Программа, план-график	Высшее руководство; инженер по качеству и контролю	04.03.ХХ-06.03.ХХ
1.3	Назначение руководителя и участников рабочей группы, распределение зон ответственности	Приказ, список рабочей группы, должностные инструкции	Высшее руководство; секретарь-референт	07.03.ХХ-12.03.ХХ
1.4	Выбор консалтинговой организации и заключение договора для оказания помощи и поддержки по переходу на ИСМ	Договор	Высшее руководство; руководитель рабочей группы; секретарь-референт	13.03.ХХ-16.03.ХХ
1.5	Издание приказа о переходе на ИСМ и утверждение области применения	Приказ	Директор; секретарь-референт	17.03.ХХ-18.03.ХХ
1.6	Проведение самооценки действующей системы менеджмента качества	Отчет по результатам самооценки	Высшее руководство; руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	19.03.ХХ-30.03.ХХ
1.7	Выбор организации и заключение договора на обучение	Договор, список обучающихся	Высшее руководство; руководитель рабочей группы; секретарь-референт	01.04.ХХ-03.04.ХХ
1.8	Базовое обучение требованиям стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р ИСО 56404-2015	Программа обучения, сертификаты, отчет-результаты тестирования	Высшее руководство; руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	04.04.ХХ-24.04.ХХ
1.9	Базовое обучение требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 19011-2012	Программа обучения, сертификат	Руководитель рабочей группы	25.04.ХХ-31.04.ХХ
<b>ЭТАП II – ПРОЕКТИРОВАНИЕ</b>				
2.1	Разработка интегрированной модели системы менеджмента	Интегрированная модель	Директор; руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	01.05.ХХ-15.05.ХХ
2.2	Разработка интегрированной политики в области качества, бережливости, безопасности	Политика в области качества, бережливости, безопасности	Директор; руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	16.05.ХХ-31.05.ХХ
2.3	Разработка целей в области качества, бережливости, безопасности для всех отделов	Цели в области качества, бережливости, безопасности	Директор; руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	01.06.ХХ-15.06.ХХ

2.4	Разработка системы показателей для мониторинга и измерения процессов ИСМ	Показатели для мониторинга и измерения процессов ИСМ	Директор; руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	16.06.XX-30.06.XX
2.5	Разработка сети процессов интегрированной системы менеджмента	Сеть процессов	Директор; руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	01.07.XX-15.07.XX
<b>ЭТАП III – ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ</b>				
3.1	Анализ документированной информации в организации масложировой отрасли	Акт, предложения	Руководитель рабочей группы; участники рабочей группы; секретарь-референт	16.07.XX-31.08.XX
3.2	Разработка документированной информации в соответствии с интегрированной моделью системы менеджмента	Документы	Руководитель рабочей группы; участники рабочей группы; секретарь-референт	01.09.XX-30.09.XX
<b>ЭТАП IV – ВНЕДРЕНИЕ</b>				
4.1	Разработка плана и программы внутреннего аудита	Программа, план-график	Руководитель рабочей группы	01.10.XX-07.10.XX
4.2	Проведение внутреннего аудита в соответствии с планом	Заключение, акты	Руководитель рабочей группы	08.10.XX-16.10.XX
4.3	Составление отчета по аудиту и обсуждение результатов с высшим руководством	Отчет	Высшее руководство; руководитель рабочей группы	17.10.XX-20.10.XX
4.4	Разработка плана корректирующих мероприятий	План	Руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	21.10.XX-24.10.XX
4.5	Проведение мероприятий согласно плана	Отчет	Руководитель рабочей группы; участники группы	25.10.XX-31.10.XX
<b>ЭТАП V – СЕРТИФИКАЦИЯ</b>				
5.1	Выбор органа по сертификации	Служебная записка	Высшее руководство; руководитель группы	01.11.XX-03.11.XX
5.2	Составление программы и плана внешнего аудита (второй стороной)	Программа	Руководитель рабочей группы; специалист по сертификации	04.11.XX-08.11.XX
5.3	Проведение внешнего аудита	Записи	Высшее руководство; руководитель группы; рабочая группа; внешние аудиторы	09.11.XX-17.11.XX
5.4	Составление отчета по внешнему аудиту	Отчет	Внешние аудиторы	18.11.XX-21.11.XX
5.5	Разработка плана корректирующих мероприятий	План	Руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	22.11.XX-26.11.XX
5.6	Проведение мероприятий согласно плана	Отчет	Руководитель рабочей группы; участники рабочей группы	27.11.XX-01.12.XX

На основании установленной трудоемкости работ (таблица 1.11) и данных исследуемой организации составлена смета текущих затрат (таблица 3.21).

Таблица 3.21 – Сводная таблица текущих затрат

Наименование затрат	Этапы					Сумма затрат, руб.
	Подготовительный	Проектирование	Документирование	Внедрение	Сертификация	
1. Затраты на оплату труда, руб.	137440,0	206240,0	203840,0	71360,0	68480,0	687360,0
2. Страховые взносы, 30%, руб.	41232,0	61872,0	61152,0	21408,0	20544,0	206208,0
3. Отчисления от несчастных случаев и производственного травматизма, 0,4%, руб.	549,8	824,9	815,4	285,4	273,9	2749,4
4. Материально-техническое обеспечение, руб.	281147,0	4429,0	2929,0	2869,0	2909,0	294283,0
5. Расходы на содержание оборудования, руб.	7130,4	2852,7	1962,1	1427,7	3387,0	16759,9
6. Затраты на обучение, руб.	363000,0	-	-	-	-	363000,0
7. Консалтинговые услуги, руб.	-	25000,0	25000,0	15000,0	5000,0	70000,0
8. Услуги по сертификации, руб.	-	-	-	-	75000,0	75000,0
9. Прочие неучтенные расходы, руб.	24914,9	9036,6	8870,9	3370,5	5267,8	51460,8
<b>10. ВСЕГО</b>	<b>855414,1</b>	<b>310255,2</b>	<b>304569,4</b>	<b>115720,6</b>	<b>180861,7</b>	<b>1766821,2</b>
Трудоемкость работ, чел-час.	859	1289	1274	446	428	4296

На основании таблицы 3.21 построена круговая диаграмма распределения текущих затрат по этапам работ (рисунок 3.12). Наиболее затратным является подготовительный этап (855414,1 руб.).

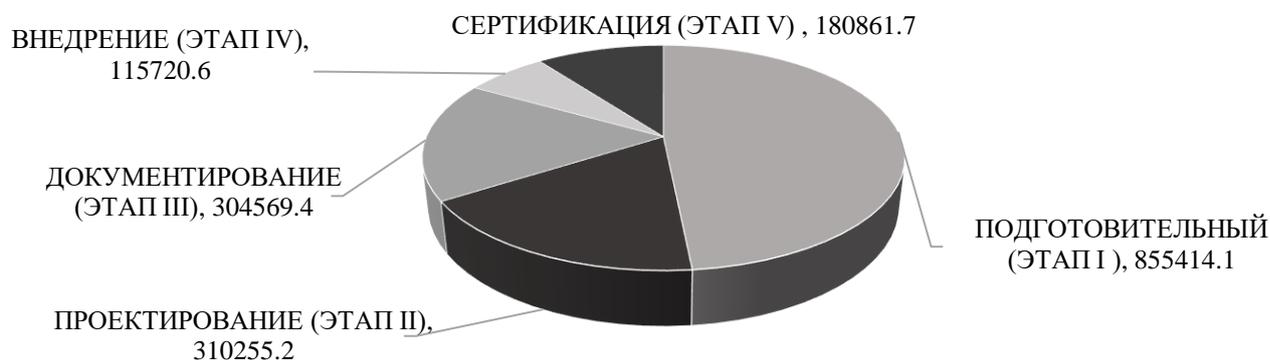


Рисунок 3.12 – Распределение затрат по этапам работ, руб.

Таким образом, затраты на разработку и внедрение интегрированной системы менеджмента в организации масложировой отрасли составят 1766821,2 руб. на период 190 дней.

### Выводы по главе 3

1. На основе проведенного терминологического анализа различных российских и зарубежных авторов, требований нормативных документов установлены подходы к определению «вовлеченность персонала». Первый подход – с позиции достижения индивидуальных и общих целей организации; второй – как степень удовлетворения потребностей; третий – параметр, отражающий результаты; четвертый – интегральный параметр, отражающий результаты, удовлетворенность потребностей, достижение своих целей.

2. При использовании  $t$  – статистики (критерия Стьюдента) определены ключевые показатели для проведения оценки качества управления организацией, установлено, что потери организации и вовлеченность персонала существенно влияют на прибыль организации масложировой отрасли. Для анализа зависимости между переменными построена множественная регрессионная линейная модель, которая показала, что при увеличении потерь организации на 1 тыс. руб. прибыль, в среднем, снижается на 1,17 тыс. руб., при повышении уровня вовлеченности персонала, прибыль организации, в среднем, увеличивается на 336,47 тыс. руб.

3. На основании разработанной методики по оценке уровня вовлеченности персонала определены основные причины, снижающие ее уровень; их устранение предложено путем использования интеграционных требований и рекомендации международных и национальных стандартов. На примере сотрудника организации масложировой отрасли, составлена карта рабочего дня, установлены основные виды потерь рабочего времени и рассчитан уровень вовлеченности в текущем состоянии и будущем после проектируемых мероприятий.

4. На основе разработанного чек-листа проведена оценка соответствия управления процесса взаимоотношениями с поставщиками интегрированным требованиям международных и национальных стандартов. Средний балл составил - 3,1. Установлено, что значительный темп роста потерь (с 28,9% до 72,6%) происходит по вине поставщиков. Составлена карта текущего состояния процесса «Закупки» и обоснована необходимость его корректировки. С учетом международных и национальных нормативных требований, усовершенствованы

алгоритм управления процессом «Закупки» и методика оценки надежности поставщиков.

5. Согласно выбранной модели разработан план формирования и внедрения ИСМ согласно требованиям международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015 с целью улучшения качества управления организацией. Он включает в себя 5 этапов: подготовительный; проектирование; документирование; внедрение; сертификация. Составлена смета затрат на разработку и внедрение ИСМ на основе данных исследуемой организации и показателя «условная трудоемкость», которые составили 1766821,15 руб. на период 190 дней

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**1. Уточнен термин «качество управления организацией» как «соответствие результатов интеграционных взаимодействий системы менеджмента организации требованиям международных и национальных стандартов» на основе проведенного терминологического анализа и анализа частотности русскоязычных и зарубежных сетевых и наукометрических ресурсов.**

Проведены следующие исследования: 1) анализ литературы, с точки зрения различных авторов; 2) анализ российских интернет-источников; 3) анализ зарубежных источников с помощью поисковых систем; 4) опрос сотрудников организации. Результаты анализа классифицированы на четыре подхода к определению термина «качество управления организацией»: первый – улучшения качественных характеристик продукции; второй – эффективности и результативности организации; третий – вовлеченности персонала; четвертый – достижения результатов, в т.ч. финансовых.

Путем интеграции выше представленных подходов в диссертации введен в научный оборот термин «качество управления организацией». Отличие этого термина от терминов, предлагаемых другими исследователями, заключается в ориентации на интеграцию требований международных и национальных стандартов на системы менеджмента организации, которые наиболее полно отражают ее отраслевую специфику.

На основе методик Г. Саважа и Р. Митчела, на примере организации масложировой отрасли были определены ее основные заинтересованные стороны: потребители, собственники, персонал, поставщики, оказывающие значительное влияние на качество управления организацией.

**2. Разработана модель системы менеджмента организации масложировой отрасли согласно требованиям международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019;**

**ГОСТ Р 56404-2015, включающая СМК организации, СМБПП, а также бережливого производства.**

Для исследуемой нами организации масложировой отрасли разработана модель системы менеджмента, соответствующая требованиям стандартов - ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015 (рисунок 1.20).

**3. Установлена связь между размерами организаций масложировой отрасли и наличием у них сертифицированной системы менеджмента согласно требованиям стандарта/-ов на основе проведенного анализа. Предложен показатель «условная трудоемкость», позволяющий рассчитать величину затрат разработки и внедрения ИСМ в зависимости от вариаций применяемых международных и национальных стандартов.**

На основе статистических данных проанализированы все - 74 организации масложировой отрасли РФ на наличие сертифицированной системы менеджмента согласно требованиям стандарта/-ов. По результатам анализа все организации классифицированы на четыре группы: первая –соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007; вторая - соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015; третья - соответствуют требованиям ГОСТ Р 22000-2007, ГОСТ Р ИСО 9001-2015; четвертая – система менеджмента внедрена, но не сертифицирована, а по ряду организаций отсутствует информация на сайте о наличии сертификатов.

Для организаций всех размеров характерна система менеджмента, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007. Интегрированная система менеджмента свойственна для крупных организаций. Наличие сертификатов в организациях на соответствие ГОСТ Р 56404-2015 в рамках проведенного анализа не обнаружено (рисунок 1.19).

Контент-анализ стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р ИСО 22000-2019, ГОСТ Р 56404-2015 показал наличие более 70% равнозначных элементов для интеграции. На основании этого, для оценки трудоемкости работ по внедрению системы менеджмента организации, нами был предложен показатель «условная трудоемкость» (А), под которым понимается количество чел.-часов, необходимых

организации для разработки и внедрения требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (формула 3.4).

$$A = n_1 * k_1 + n_2 * k_2, \quad (3.4)$$

где  $n_1$  – количество часов, которые будут затрачены одним сотрудником службы качества на весь период разработки и внедрения СМК, час;  $k_1$  – число сотрудников службы качества, чел.;  $n_2$  – количество часов, которые будут затрачивать руководители и специалисты организации за тот же период, час;  $k_2$  – число руководителей и специалистов организации, задействованных для разработки и внедрения СМК, чел.

Рассчитан показатель «условная трудоемкость» разработки и внедрения системы менеджмента по указанным четырем вариантам, для исследуемой организации он составит 1,33А (таблица 1.11).

**4. Определен и применен инструментарий для улучшения качества управления организацией с учетом требований потребителей и собственников организации, установлены потери, связанные с качеством управления, проведено картирование процессов жизненного цикла организации и рассчитана их эффективность на примере организации масложировой отрасли.**

Автор исследования провел опрос более 100 респондентов с целью определения пожеланий потребителей на примере продукта масложировой отрасли – майонеза. Наиболее предпочитаемой маркой является «Гастрономъ Провансаль». К основным требованиям, выделенных респондентами, относятся *качество* и *безопасность* продукции. При этом основной акцент направлен на улучшение потребительской характеристики – *вкуса (40,6%)*. Ориентируясь на требования потребителей, в организации масложировой отрасли применена технология QFD – развертывание функций качества. При построении первого «дома качества» по данной технологии была установлена связь между пожеланиями потребителей и характеристиками качества продукции (майонеза). При построении второго «дома качества» установлена связь между характеристиками качества продукции и процессами производства. Определено, что удовлетворение требований

потребителей может быть достигнуто при совершенствовании управления процесса «Закупки», который обеспечивается поставщиками организации с сохранением гарантированного уровня пищевой безопасности.

На основе данных Росстата нами проанализирована информация по количеству случаев пищевых отравлений населения. Установлено, что за последние 5 лет наблюдается стабильный рост (+180,3%) отравлений, основной причиной которых являются небезопасные продукты питания, содержащие болезнетворные бактерии, вирусы, паразиты, вредные химические вещества. Изучены требования потребителей к показателям безопасности продукции, а также информация, размещенная на упаковке. Определено, что большинство (77%) показателей (кислотность, стойкость эмульсии, содержание дрожжей, и т.д.) отсутствуют на ее упаковке. Следовательно, потребитель не ассоциирует безопасность пищевой продукции с рассмотренными показателями. Анализ маркировки продукции показал возможность визуализировать соответствие ГОСТ 31761-2012 и возможность установить порог безопасности только в части даты изготовления и сроков хранения, наличия/отсутствия консервантов и ГМО.

Ориентируясь на собственников организации, нами рассчитаны ее основные экономические показатели. Подтверждено, что величина потерь значительно опережает рост прибыли организации масложировой отрасли (рисунок 3.2).

На основании данных исследуемой организации масложировой отрасли определено, что наибольшие потери (64%) *связаны с качеством управления процесса «Закупки»*. С помощью диаграммы Парето установлены основные виды потерь и проанализированы причины их возникновения. Среди них первое место занимает – *«Несвоевременное составление заявок поставщикам»*; основной коренной причиной является отсутствие специалиста в сфере закупок (рисунок 2.12). Потери, связанные *с качеством выпускаемой продукции*, составляют 19%. Анализ выявил, что основной причиной брака при производстве занимает *«Не свойственный цвет»*, источником появления которого является некачественное сырье.

Применен инструмент бережливого производства «Картирование потока создания ценности». Установлено, что наиболее слабой степенью управления обладает *процесс «Закупки» (50,4%)*, рисунок 2.15.

### **5. Предложены методические подходы к улучшению качества управления путем совершенствования управления вовлечения персонала и управления поставщиками организации на примере масложировой отрасли.**

Проведенный анализ трудов российских и зарубежных авторов позволил установить, что показатель «вовлеченность персонала» является одним из важнейших, определяющих качество управления организацией.

Для оценки уровня вовлеченности персонала в организации масложировой отрасли был проведен опрос на основе разработанной нами анкеты. Анкетирование проводилось анонимно, анкету заполнили 73 человека (54%), на вопросы были установлены варианты ответов: «да», «нет». Оценка проводилась по формуле 3.2.

$$B_n = (N / \Sigma N) * 100, \quad (3.2)$$

где  $B_n$  – вовлеченность персонала, %;  $N$  – количество положительных ответов;  $\Sigma N$  – общее количество ответов, предусмотренных анкетой.

Вовлеченность персонала ( $B_n$ ) составила **68,1%**. Установленный уровень по адаптированной нами шкале оценки вовлеченности персонала Й.Хеливига является пограничным (между зоной безразличия и зоной результативности). Определены основные причины, снижающие уровень вовлеченности персонала: несоответствие оплаты труда выполняемой работе (**46,6%**); медленный карьерный рост (**50,7%**); ограниченные взаимоотношения с руководством и коллегами (**34,2%**); отсутствие полномочий для принятия самостоятельных решений (**52,1%**).

На основе требований международных и национальных стандартов к персоналу организации определены области интеграции (рисунок 3.1). Согласно пункту 7.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р 56404-2015, ГОСТ Р ИСО 22000-2019 для эффективного функционирования организации работники должны быть информированы о своём вкладе по улучшению результативности систем менеджмента качества, безопасности и бережливости её производства. В соответствии с п.7.1.4 ГОСТ Р 56404-2015 социально-психологическую среду

необходимо рассматривать как основу для вовлечения работников организации в поиск и сокращение реальных и потенциальных потерь в процессе потоков создания ценности на основе постоянного их улучшения. На основе п. 10.2.4 ГОСТ Р 56404-2015 рекомендовано определять и использовать индивидуальные и коллективные формы организации труда работников для вовлечения их в деятельность по постоянному улучшению качества управления на всех её стадиях.

Использован метод нормирования труда «Фотография рабочего дня» для определения потерь рабочего времени и уровня вовлеченности сотрудника организации в текущем и будущем периодах после проектируемых мероприятий. По проведенным наблюдениям потери рабочего времени составили **28,1%**. За счет устранения нерегламентированных перерывов в работе, связанных с нарушением трудовой дисциплины, лишних перемещений, непроизводительной работы, вовлеченность сотрудника повысилась с **71,9%** до **86,8%**.

С помощью экономико-математического моделирования определены ключевые показатели для проведения оценки качества управления организацией. Для анализа зависимости между прибылью, потерями, безопасностью продукции, вовлеченностью персонала организации использовали линейную модель множественной регрессии. Была проверена гипотеза о нормальном распределении прибыли организации. Установлено, что распределение прибыли с вероятностью 95% является нормальным. Построена линейная модель множественной регрессии (уравнение 3.1).

$$y = -7666,745 - 1,17x_1 + 336,47x_2 - 86,64 x_3, \quad (3.1)$$

где  $x_1$  – потери организации, тыс. руб.;  $x_2$  – безопасность продукции, количество отравлений;  $x_3$  – вовлеченность персонала организации, %.

С помощью критерия Стьюдента оценена значимость коэффициентов регрессии, на основании которого принято решение об исключении незначимых переменных из модели. Проведена проверка адекватности модели с помощью критерия Фишера F. Автором доказано, что предложенное уравнение является значимым, а связь между переменными - существенная, что позволяет нам построить достоверный прогноз поведения прибыли организации при известных

переменных. Очевидно, что с увеличением процента вовлеченности персонала возрастает величина прибыли организации (рисунок 3.4).

Улучшение качества управления организацией может быть достигнуто за счет *взаимовыгодных отношений с поставщиками*. В соответствии с требованиями пункта 8.4.1 «Общие положения» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация масложировой отрасли должна применять критерии оценки, выбора, мониторинга результатов деятельности, проводить повторную оценку внешних поставщиков. Аналогичные требования выдвигаются в пункте 7.1.6 «Управление получаемыми извне процессами, продуктами или услугами» ГОСТ Р ИСО 22000-2019. Пункт 8.4 «Управление внешним снабжением (поставщиками)» ГОСТ Р 56404-2015 содержит требования, которые заключаются в обеспечении синхронизации потоков поставок с целью увеличения ценности организации. При управлении поставками следует соблюдать: сроки поставок (just in time); объем минимальной партии; качество продукции; возможность совместной деятельности с поставщиками по развитию их системы менеджмента бережливого производства.

Автором был разработан чек-лист на соответствие нормативных требований п. 8.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015; п. 7.1.6 ГОСТ Р ИСО 22000-2019; п. 8.4 ГОСТ Р 56404-2015. Принято, что высокая степень реализации требований соответствует 5 баллам; средняя – 3; слабая – 1. Средний результат самооценки работы с поставщиками составил 3,1 балла.

На основании данных исследуемой организации установлено, что значительный темп роста потерь (с 28,9% до 72,6%) приходится *по вине поставщиков* (таблица 3.15). Основными причинами являются: недопоставки; непрохождение входного контроля качества; несвоевременность поставок «точно в срок».

Управление поставщиками организации находится в неразрывной связи с процессом «Закупки». Для наглядного отображения потерь, не приносящих ценность организации масложировой отрасли, была составлена карта текущего состояния потока создания ценности процесса «Закупки». Она включает 7 этапов: 1 – определение параметров закупки; 2 – формирование и утверждение заявки; 3 –

поиск и выбор поставщиков; 4 – оформление заказа; 5 – контроль выполнения заказа; 6 – приемка и входной контроль качества; 7 – учет поступлений материальных ресурсов. Данное распределение установило, что наибольшие потери приходятся на время ожидания выполнения заказа (35,9%), а также повторную оценку поставщиков из-за невыполнения установленных требований (23,7%). На рисунке 3.11 предложен усовершенствованный алгоритм управления процессом «Закупки».

Оценку поставщиков рекомендуется осуществлять по шкале, разработанной нами. Предложено описание каждого критерия и выставлена их балльная оценка (таблица 3.17).

Оценивание потенциальных поставщиков предлагается проводить с помощью количественного метода (формула 3.3).

$$R_{\text{поставщика}} = (N / \Sigma N_{\text{max}}) * 100, \quad (3.3)$$

где  $R_{\text{поставщика}}$  – рейтинг поставщика, %;  $N$  – количество набранных баллов по результатам оценки;  $\Sigma N_{\text{max}}$  – максимальная сумма баллов по шкале.

На основе полученных данных разработан рейтинг, позволяющий дифференцировать поставщиков по степени их надежности (таблица 3.19).

**6. Разработан план формирования и внедрения ИСМ согласно требованиям международных и национальных стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22000-2019; ГОСТ Р 56404-2015 с целью улучшения качества управления организацией. Проведена оценка затрат организации (на примере масложировой отрасли).**

Согласно выбранной модели (таблица 1.11) разработан план формирования и перехода организации на ИСМ по требованиям вышеуказанных международных и национальных стандартов. Он включает в себя 5 этапов: подготовительный; проектирование; документирование; внедрение; сертификация. Составлена смета затрат на разработку и внедрение ИСМ на основе данных исследуемой организации и показателя «условная трудоемкость», которые составили 1766821,15 руб. на период 190 дней (таблица 3.21).

Научные выводы и рекомендации, представленные в диссертационной работе, обеспечили достижение поставленной цели. Разработаны теоретические и методические подходы, практические рекомендации по улучшению качества управления организацией и в цепочке заинтересованных сторон на основе международных и национальных стандартов. Получены следующие результаты: установлена связь между размером организации и наличием сертифицированной системы менеджмента; рассчитан показатель «условная трудоемкость» разработки и внедрения ИСМ в возможных вариациях; определены основные заинтересованные стороны организации масложировой отрасли: потребители, собственники, персонал, поставщики. Применен инструментарий для улучшения качества управления организацией на примере масложировой отрасли с учетом требований потребителей и собственников организации. Предложены методические подходы к улучшению качества управления организацией, ориентированные на совершенствование управления вовлечения персонала и поставщиками организации. Разработан план формирования и внедрения ИСМ, дана оценка затрат организации по этапам его разработки и в целом (на примере масложировой отрасли).

Изложенные в диссертационном исследовании методические и практические рекомендации внедрены в ООО «Красноярский майонезный завод» и могут быть рекомендованы для использования другими организациями масложировой отрасли с целью улучшения качества управления процессами её жизненного цикла.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Об общероссийских классификаторах технико-экономической и социальной информации в социально-экономической области [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 10.11.2003 N 677 (ред. от 15.03.2017) // Консультант Плюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44955/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44955/).

2. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р (ред. от 18.10.2018) // Консультант Плюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/).

3. Об утверждении Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 17.04.2012 N 559-р (ред. от 13.01.2017) // Консультант Плюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_128940/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128940/).

4. Абакумова, Ж. В. Инновационные подходы к управлению качеством пищевой промышленности в условиях импортозамещения [Текст] / Ж. В. Абакумова, Е. В. Трошкова // Экономика и предпринимательство. – 2017. - № 8. – С. 917-924.

5. Абакумова, Ж. В. Обеспечение качества и конкурентоспособности продукции на основе концепции бережливого производства [Текст] / Ж. В. Абакумова, Е. В. Трошкова // Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления : сб. ст. - Красноярск, 2018. - С. 6-10.

6. Абакумова, Ж. В. Анализ финансового состояния предприятия пищевой промышленности на основе бухгалтерской отчетности [Текст] / Ж. В. Абакумова, Е. В. Трошкова // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : сб. ст. – Симферополь, 2018. – С.653-655.

7. Абакумова, Ж. В. Стандартизация и качество управления предприятием пищевой промышленности [Электронный ресурс] / Ж. В. Абакумова, Е. В. Трошкова // Российский экономический журнал. – 2019. - № 1. – С. 1-17. - Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/publications/178/>.

8. Абакумова, Ж. В. Экономические аспекты обеспечения качества, безопасности и бережливости на предприятии [Текст] / Ж. В. Абакумова, Е. В. Трошкова // Финансовая экономика. – 2019. - № 4. – С. 133-138.

9. Абакумова, Ж. В. Улучшение качества управления предприятием масложировой промышленности на основе применения международных стандартов [Текст] / Ж. В. Абакумова // Россия — Азия — Африка — Латинская Америка: экономика взаимного доверия : сб. ст. – Екатеринбург, 2019. Т.3. – С. 237-239.

10. Абакумова, Ж. В. Управление поставщиками организации масложировой отрасли в соответствии с международными стандартами [Текст] / Ж. В. Абакумова, В. В. Левшина // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки : сб. ст. – Красноярск, 2020. – С. 769-771.

11. Абакумова, Ж. В. Оценка вовлеченности персонала как метод улучшения качества управления организацией масложировой отрасли [Текст] / Ж. В. Абакумова, В. В. Левшина // Управление качеством в образовании и промышленности : сб. ст. – Севастополь, 2020.

12. Абакумова, Ж. В. Внедрение интегрированной системы менеджмента с целью улучшения качества управления организацией [Текст] / Ж. В. Абакумова, // Экономика и предпринимательство. – 2021. - № 5 (130). – С. 863-869.

13. Абакумова, Ж. В. Применение инструментов управления качеством на предприятии масложировой отрасли [Текст] / Ж. В. Абакумова // Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления : сб. ст. - Красноярск, 2021.

14. Абакумова, Ж.В. Качество управления организацией: экономическая сущность, исследования, подходы [Текст] / Ж. В. Абакумова // Теоретические и

прикладные вопросы экономики, управления и образования : сб. ст. - Пенза, 2021.  
- С. 3-6.

15. Агарков, А. П. Управление качеством [Текст] : учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. /А.П. Агарков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 228 с.

16. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 200 с.

17. Акцораева, Н. Г. Менеджмент качества инновационного продукта [Электронный ресурс] : учебное пособие : [16+] / Н.Г. Акцораева. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2019. – 194 с. : схем., ил., табл. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562234>.

18. Алексеева, Ю. А. Особенности инновационного развития предприятий пищевой промышленности и необходимость его инвестирования / Ю. А. Алексеева, Е. В. Липлянина // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. - №22. – С. 202 -207.

19. Алексеева, Ю. А. Приоритетные направления инвестирования предприятий пищевой промышленности [Текст] / Ю. А. Алексеева // Вестник Казанского технологического университета. - 2009. – № 5. – С. 109-115.

20. Алексеева, Ю. А. Управление качеством на предприятиях пищевой промышленности [Текст] / Ю. А. Алексеева, Ю. Н. Фазлиева // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – Т.16. - №23. - С. 255-257

21. Анализ рынка майонеза в России [Электронный ресурс] / Официальный сайт аналитической компании Businessstat. - Режим доступа: <https://businessstat.ru/>

22. Антонов, О. Б. Современная организация. Персонал и технологи [Текст]: учебник / О. Б. Антонов. - М.: Самиздат, 2013. – 104 с.

23. Антонова, И. И. Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества [Текст] : учебное пособие / И.И. Антонова, В.А. Смирнов, С.А. Антонов. — Москва: РУСАЙНС , 2018. — 134 с.

24. Антонова, И.И. Качество и импортозамещение [Текст] /И. И. Антонова, В. Я. Белобрагин //Стандарты и качество. - 2015. - №3. - С. 68-70.

25. Аристотель Метафизика [Текст] / перевод с греческого П. Д. Первов, В. В. Розанов. - М.: Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. -232 с.
26. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 273 с.
27. Балакина, Н. Г. Качество управления, как научная категория [Электронный ресурс] / Н. Г. Балакина // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. -2006. - № 13. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12898047>.
28. Белобрагин, В. Я. ИСО продолжает удивлять... [Текст] / В. Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2012. – № 3. – С. 84–92.
29. Белобрагин, В. Я. Момент истины наступил. Анализ «THE ISO SURVEY – 2011» [Текст] / В.Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2013. – № 3 (909). – С. 86-93.
30. Белобрагин, В.Я. Лучшая международная практика управления качеством: анализ THE ISO SURVEY – 2012 [Текст] / В.Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2014. – № 2 (919). – С. 92-100.
31. Белобрагин, В. Я. В преддверии ИСО 9001:2015: отчет THE ISO SURVEY – 2013 [Текст] / В. Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2014. – № 12 (930). – С. 86-92.
32. Белобрагин, В. Я. Рубикон перейден. Анализ отчета THE ISO SURVEY – 2014 [Текст] / В.Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2016. – № 1. – С. 90-96.
33. Белобрагин, В. Я. Новые версии стандартов ИСО вступили в силу. Анализ отчета THE ISOSURVEY – 2015 [Текст] / В.Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2016. – № 12 (954). – С. 86-92.
34. Белобрагин, В. Я. Пробуксовка. Анализ отчета The ISO Survey - 2017 [Текст] / В. Я. Белобрагин // Стандарты и качество. - 2018. - № 12.– С. 74-79.
35. Белобрагин, В. Я. Статистика по сертификатам. Анализ отчета THE ISO SURVEY – 2018 [Текст] / В. Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2019. - № 12. – С. 97-103.

36. Белобрагин, В. Я. Устойчивое развитие организации: миф или реальность [Текст] / В. Я. Белобрагин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова // Устойчивое развитие экономики. Сборник научных трудов. - Санкт-Петербург, 2020. С. 28-39.

37. Беспалова, Г. Е. Управление качеством продукции [Электронный ресурс]: учебник / Г.Е. Беспалова, Ш. Ш. Магомедов. – Москва : Дашков и К°, 2012. – 335 с. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112236>.

38. Бодди, Д. Основы менеджмента [Текст] : Пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб. : Питер, 1999. - 809 с. : ил.

39. Бондарская, Т. А. Совершенствование системы управления качеством на предприятии [Текст] : монография / Т. А. Бондарская, Н. В. Злобина, А. Ю. Сизикин. - Тамбов: Издательство ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2016. - 80 с.

40. Борисов, А.Б. Большой юридический словарь [Текст] / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2010. – 848 с.

41. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Бусыгин. - М.: Изд-во Финпресс, 2000. – 869 с.

42. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации [Текст] : учебное пособие / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. - Москва, 2019. – 299 с.

43. Веселова, Ю.В. Анализ факторов, влияющих на управление качеством на предприятии [Текст] / Ю. В. Веселова // THE SCIENTIFIC HERITAGE. – 2018. - Т. 2. - №26 . – С. 26-30.

44. Виноградов, Л. В. Средства и методы управления качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. В. Виноградов, В. П. Семенов, В. С. Бурьлов. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 220 с. - Режим доступа: URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008007> .

45. Винокуров, В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы [Электронный ресурс] / В. А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 6. - Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/6/4154.html>.

46. Глудкин, О. П. Всеобщее управление качеством [Текст] / О. П. Глудкин. - М.: Радио и связь, 2001. – 600 с.
47. Глухов, В. В. Управление качеством [Текст]: учебник для вузов / В. В. Глухов, Д. П. Гасюк. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
48. Горбашко, Е. А., Управление качеством [Текст]: учебник для бакалавров / Е. А. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 463 с.
49. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст]. - М.: Стандартинформ, 2008. - 60 с.
50. ГОСТ ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст]. - М.: Стандартинформ, 2018. – 32 с.
51. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст]. - М.: Стандартинформ, 2019. – 48 с.
52. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования [Текст]. – М.: Стандартинформ, 2015. -24 с.
53. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации [Текст]. - М.: Стандартинформ, 2019. - 55 с.
54. ГОСТ Р ИСО 10018–2014. Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности [Текст]. - М. : Стандартинформ, 2015. - 28 с.
55. ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения [Текст]. - М.: Стандартинформ, 2009. - 22 с.
56. ГОСТ Р ИСО 22000-2007. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции [Текст]. - М. : Стандартинформ, 2007. - 29 с.
57. ГОСТ Р ИСО 22000-2019. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции [Текст]. - М. : Стандартинформ, 2019. - 33 с.
58. ГОСТ 31761-2012. Майонезы и соусы майонезные. Общие технические условия [Текст]. - М.: Стандартинформ, 2013. - 11 с.

59. ГОСТ 31762-2012. Межгосударственный стандарт Майонезы и соусы майонезные. Правила приемки и методы испытаний [Текст]. – М.: Стандартиформ, 2014. - 30 с.

60. ГОСТ Р 56404-2015. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента [Текст]. - М.: Стандартиформ, 2015. - 15 с.

61. Гусева, А.С. Эффективность функционирования масложирового подкомплекса в условиях развития интеграционных процессов : на материалах Тамбовской области [Электронный ресурс] : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.С. Гусева. - Мичуринск-научоград РФ, 2008. - 27 с. - Режим доступа: URL: <https://dlib.rsl.ru/viewer/01003446162#?page=1>

62. Дзедик, В. А. Создание и аудит систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015 [Текст] / В. А. Дзедик, А. Езрахович. – Волгоград: ПринТерра-Дизайн, 2015. – 300 с.

63. Дорофеева, Л. И. Основы теории управления [Текст]: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» / Л. И. Дорофеева. - Саратов, 2015. – 433 с.: ил.

64. Друкер, П., Макьярелло, Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру [Текст] / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло; пер. с англ. А. Рыбьянец. - 2-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. - 432 с.

65. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента [Текст]: учебное пособие / П. Ф. Друкер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400 с.

66. Дунченко, Н. И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности [Текст] : учебное пособие / Н. И. Дунченко, М. Д. Магомедов, А. В. Рыбин. – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 212 с.

67. Ефимов, В. В. Основы обеспечения качества [Текст]: учебное пособие / В.В. Ефимов, М.В. Самсонова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. - 236 с.

68. Здравоохранение в России. 2017: Статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2017. – 170 с.

69. Здравоохранение в России. 2019: Статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2019. – 170 с.

70. Зильберштейн, О. Б. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий [Электронный ресурс] / О. Б. Зильберштейн, К. В. Невструев, Д. Д. Семенюк, Т. Л. Шкляр и [др]. // Науковедение. - 2016. - Том 8. - № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf>.

71. Иващенко, Н. П Экономика фирмы [Текст] : учебник / под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. – М.: ИНФРА –М, 2010. – 528 с.

72. Ильенкова, С. Д. Управление качеством [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / под ред. С. Д. Ильенковой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с.

73. Иосихара, Х. Шесть признаков японского управления за рубежом [Электронный ресурс] / Х. Иосихара. – Режим доступа: [https://www.quality.eur.ru/MATERIALY7/japan\\_tqm2.htm](https://www.quality.eur.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm).

74. Истомин, А.С. Управление качеством пищевых продуктов в условиях импортозамещения [Электронный ресурс] : диссертация .кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.С. Истомин. - Санкт-Петербург, 2016. - 168 с. : ил. . - Режим доступа: URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01008867970>

75. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за январь-декабрь 2009 г. [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. - 2010. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/209-pishchevaya-promyshlennost-3-2010>.

76. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за январь - декабрь 2010 г. [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2011. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/197-pishchevaya-promyshlennost-3-2011>.

77. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за январь - декабрь 2011 г. [Электронный ресурс] //

Пищевая промышленность. – 2012. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/42-pishchevaya-promyshlennost-3-2012>.

78. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за январь - декабрь 2012 г. [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2013. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/10-pishchevaya-promyshlennost-3-2013>.

79. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности за январь-декабрь 2013 г. [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2014. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/258-pishchevaya-promyshlennost-3-2014>.

80. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2015. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/511-pishchevaya-promyshlennost-3-2015>.

81. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России за январь-декабрь 2015 г. [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2016. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/780-pishchevaya-promyshlennost-3-2016>.

82. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. - 2017. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/1084-pishchevaya-promyshlennost-3-2017>.

83. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2018. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/1245-pishchevaya-promyshlennost-3-2018>.

84. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности России [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2019. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/1378-pishchevaya-promyshlennost-3-2019>.

85. Камышев, А. И. Анализ среды организации и формирование ее СМК по требованиям стандарта ISO 9001:2015. Часть 1. Анализ внешней среды [Текст] / А. И. Камышев // Стандарты и качество. – 2016. - № 5. - С. 28-35.

86. Кармышев, Ю.А. Совершенствование системы управления качеством на предприятии [Текст] / Ю. А. Кармышев // Материалы XXII Всероссийской научной конференции. – Тамбов, 2017. - С. 187-193.

87. Качалов, Р. М. Оценка качества управления производственным предприятием в цифровой экономике [Текст] / Р. М. Качалов, Ю. А. Слепцова // Вестник Волгоградского государственного университета. - Серия 3. – 2018. – Т. 20. - № 3. – С. 50–60.

88. Кнышова, Е.Н. Экономика организации [Текст] : учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. - 336 с.

89. Колончин, К. В. Пищевая и перерабатывающая промышленность в 2008 г. – состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] // Пищевая промышленность. – 2009. - №3. - Режим доступа: <http://foodprom.ru/journals/pischevaya-promyshlennost/221-pishchevaya-promyshlennost-3-2009>.

90. Коновалова, В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач [Текст] / В. Коновалова // Кадровик. - 2014. - № 9. - С.74-84.

91. Коноплев, С. П. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. П. Коноплев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 252 с. Режим доступа: URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043109>.

92. Королев, В.И. Качество управления предприятием: проблемы, пути повышения [Текст] / В. И. Королев // Операционный менеджмент. – 2017. - №1. - С.69-74.

93. Краткий курс по управлению качеством [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство «Окей –книга», 2013. – 141 с. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480912>.

94. Кузнецов, М. Ю. Всеобщее управление качеством [Текст]: учебное пособие / М. Ю. Кузнецов. – Тюмень : Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 2009. - 239 с.

95. Кузнецова, Н. В. Управление качеством [Текст] : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 360 с.

96. Кузьмина, С. Н. Обеспечение качества и безопасности производства пищевых продуктов по требованиям стандартов [Текст] /С. Н. Кузьмина, Я. С. Смитюк // Инновационные кластеры цифровой экономики: драйверы развития. Труды научно-практической конференции; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. - Санкт-Петербург, 2018. - С. 398-405.

97. Ларин, А.Н. Управление качеством на производстве и транспорте [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Н. Ларин, И.В. Ларина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 166 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499413>.

98. Латфуллина, Г.Р. Организационное поведение [Текст]: учебник для вузов / Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громова. - 2-е издание. – Изд-во: Питер-Юг. - 2010. - 301 с.

99. Левшин, Л. М. Синергизм интегрирования системы менеджмента качества промышленного предприятия [Текст] / Л. М. Левшин. - Красноярск: СибГТУ, 2006. – 127 с.

100. Лисой, А. Н. Вовлеченность сотрудников как основной драйвер повышения эффективности компании [Текст] / А. Н. Лисой, А. Ю. Крыгина // Цветные металлы. –2019. - № 11 (923). - С. 75-80.

101. Лобарева, А. В. Внедрение системы менеджмента качества на предприятии пищевой промышленности [Текст] / А. В. Лобарева // Менеджмент качества. – 2019. - №2. - С. 158-164.

102. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебно-методический комплекс /А.М. Лопарева. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 400 с.

103. Магомедов, М. Д. Экономика пищевой промышленности [Текст] : учебник / М. Д. Магомедов, А. В. Заздравных, Г. А. Афанасьева. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 230 с.

104. Мазур, И. И. Управление качеством [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / И. И. Мазур, В.Д. Шапиро. – 3-е изд., стер. – М.: Изд-во Омега-Л, 2006. – 400 с.

105. Манакова, И. А. Анализ заинтересованных сторон системы менеджмента качества машиностроительного предприятия [Текст] / И. А. Манакова, И. Р. Самит // Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления: сборник материалов конференции. - Красноярск, 2018. - С. 100-104.

106. Мартынович, В.И. Развитие интеграционных процессов в масложировой промышленности [Электронный ресурс]: диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05 / В. И. Мартынович. - Саратов, 2007. - 220 с. - Режим доступа: URL: <https://dlib.rsl.ru/01003398081>.

107. Матисон, В.А. Особенности применения в пищевой отрасли пятой редакции международного стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» [Текст] / В. А. Матисон // Пищевая промышленность. – 2016. - №6. – С.52-54.

108. Матисон, В. А. Контроль качества сырья, материалов и готовой продукции в пищевом производстве [Текст] / В. А. Матисон // Пищевая промышленность. – 2016. - №7. – С. 8-11.

109. Мелихов, Ю. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст]: учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2014. - 287с.

110. Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации в мире [Текст] / Д. Мерсер; перевод Е. Николаевой, Н. Пусенковой. - М.: Издательский дом «Прогресс». – 1991. – 456 с.

111. Михеева, Е.Н. Обеспечение качества и безопасности продуктов питания на основе эффективных систем менеджмента предприятий пищевой промышленности [Текст] / Е. Н. Михеева, Н. Д. Лупандина, А. В. Савва // Знание. - 2018. - №6. - С. 73-79.

112. Ньюстром, Д. В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте [Текст] / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис; под ред. Ю.Н. Каптуревский. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 447 с.

113. Основные этапы внедрения интегрированной системы менеджмента на [Текст] / А. А. Ахмедов, М. А. Алиев, А. Д. Серикбаева, Ш. Шарипова, Ж. М. Сулейменова // Вестник Алматинского технологического университета. – 2018. - №1. – С.114-120.

114. Официальный сайт Русский Регистр [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rusregister.ru/>

115. Пасынкова, О.М. Организационно-экономические аспекты устойчивого развития предприятий на основе ресурсосбережения: на примере масложировых предприятий Воронежской области [Электронный ресурс] : диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05. / О.М. Пасынкова. - Воронеж, 2004. - 205 с. - Режим доступа: URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002740341>

116. Питерс, Д. В поисках эффективного управления [Текст] / Д. Питерс, Р. Уотерма; перевод Д. Васильева, Д. Зотова. — М.: Прогресс, 1999. – 424 с.

117. Поршнева, А. Г. Управление организацией [Электронный ресурс] : Энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. – М.: ИНФРА-М, 2001. - 822 с. - Режим доступа: URL: <https://znanium.com/catalog/product/435765>

118. Промышленное производство в России. 2016: Статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2016. - 347 с.

119. Разумов, В. А. Управление качеством [Текст]: учебное пособие / В. А. Разумов. – М.: ИНФА –М, 2012. - 208 с.
120. Растова, Ю. И. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебное пособие / Ю. И. Растова, С. А. Фирсова. – М.: КНОРУС, 2016. – 280 с.
121. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018: Статистический сборник [Текст] / Росстат. – М., 2018. –1162 с.
122. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019: Статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2019. - 1204 с.
123. Рожков, В. Н. Управление качеством [Текст]: учебник / В. Н. Рожков. – М.: ФОРУМ, 2012. – 336 с.
124. Российский статистический ежегодник. 2018: Статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2018. – 694 с.
125. Россия в цифрах. 2017: Краткий статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2017. - 511 с.
126. Россия в цифрах. 2019: Краткий статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2019. - 549 с.
127. Россия в цифрах. 2020: Краткий статистический сборник [Текст] / Росстат. - М., 2020. – 550 с.
128. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: Теория и практика [Текст] / З. П. Румянцева. - М.: Инфра-М, 2007. – 304 с.
129. Салимова, Т. А. Совершенствование системы менеджмента пищевой безопасности [Текст] / Т. А. Салимова, Д. Ю. Михалкин // Управление качеством в образовании и промышленности. Сборник статей Всероссийской научно-технической конференции. - Севастополь, 2020. - С. 363-367.
130. Сапего, Ю.М. Системное управление качеством и безопасностью продукции агропромышленного кластера [Электронный ресурс]: диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05 / Ю.М. Сапего. - Саранск, 2017. - 188 с. : ил. - Режим доступа: URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006655313>
131. Секерин, В. Д. Основы маркетинга [Текст]: учебное пособие / В. Д. Секретин. - М.: КНОРУС, 2012. - 240 с.

132. Секерин, В.Д. Экономика предприятия в схемах и таблицах [Текст] : учебное пособие /В. Д. Секерин, А. Е. Горохова. – Москва: Проспект, 2016. – 160 с.

133. Семенов, В. П. Методы и инструменты менеджмента качества в условиях инновационной экономики [Текст] / В. П. Семенов // Проблемы экономики, финансов и управления производством: Сб. науч. тр. вузов России. – Иваново: ИГХТУ, 2017. - Вып. 40. - С. 51-57.

134. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества [Текст] / П. С. Серенков. – Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2011. – 491 с.

135. Силаева, В. В. Устойчивое развитие организации через создание интегрированных систем менеджмента на основе международных моделей и стандартов [Текст] / В. В. Силаева, В. П. Семенов // Качество. Инновации. Образование. - 2019. - № 5 (163). - С. 27-32.

136. Система менеджмента качества организации [Текст] : монография / В. В. Левшина, О. В. Жемчугова, Е. В. Замиралова, Н. В. Кошкарева и [др]. // Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2018. – 208 с.

137. Складская, В. А. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / В. А. Складская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. - 304 с. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=496161](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=496161).

138. Современный словарь иностранных слов [Текст]. – СПб.: «Дуэт», 1994. – 752 с.

139. Солдаткин, А. А. Теоретико-методологические основы повышения качества управления микроэкономической системой [Текст]: дисс. канд. экономических наук: 08.00.05 / А. А. Солдаткин. – Саратов, 2006. – 157 с.

140. Соловьев, В. П. Система менеджмента качества: среда, процессы, риски, персонал [Текст] : учебное пособие / В.П. Соловьев, А.И. Кочетов, Ю.А. Крупин, Т.А. Перескокова. – Старый Оскол: ТНТ, 2016. – 96 с.

141. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломандин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 312 с.

142. Статистика. Базовый курс [Текст] : учебник для бакалавров / М. В. Боченина, Н.В. Бутова, И.И. Елисеева и [и др.]. - М.: Издательство Юрайт, 2011. – 483 с.

143. Тарский, М. О. Качество управления организацией: исследование определения [Электронный ресурс] / М. О. Тарский // Современные научные исследования и инновации. – 2016. - № 11 (67). – С. 429-433. - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74229>.

144. Тверская, И.В. Качество управления предприятием – важное стратегическое направление инновационной экономики [Текст] / И. В. Тверская, Л. А. Саргсян // Век качества. – 2016. - №1. – С. 20-28.

145. Тебекин, А. В. Управление качеством [Текст]: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 371 с.

146. Толковый словарь русского языка: в 4-х т. [Электронный ресурс] / под ред. Д. Н. Ушакова. - М.: Гос. ин-т «Сов. энцикл.»; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1935-1940. - Режим доступа: <https://enc.biblioclub.ru/Encyclopedia/117>

147. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Байдаков, Л.И. Черникова, Д.В. Запорожец и др.; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 136 с. : ил. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484954>.

148. Управление качеством [Текст]: учебное пособие / [В. В. Окрепилов [и др.]; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 639 с.

149. Управление качеством [Текст] / Е. И. Семенова, В. Д. Коротнев, А. В. Пошатаев и др.; под ред. Е. И. Семеновой. - М.: КолосС, 2003. - 184 с.

150. Хеллеви́г, Йон Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях [Электронный ресурс] / Й.Хеллеви́г. – Helsinki : Изд-во: Russia Advisory Group Oy, 2012. – 119 с. Режим доступа: [https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee\\_Engagement\\_in\\_Russia\\_Rus.pdf](https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf).

151. Хохлявин, С. А. Менеджмент безопасности пищевых продуктов в международных стандартах / С. А. Хохлявин, С. В. Михеева // Пищевая промышленность. – 2006. - № 1. – С. 32-35.

152. Царева, Н. А. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры [Текст] / Н. А. Царева, Ю. А. Черная, Ю. В. Шамахова // Современная научная мысль. – 2016. - № 6. - С. 217-222.

153. Черных, Ю.В. Стандартизация в управлении устойчивым развитием предприятий [Электронный ресурс] : диссертация . кандидата экономических наук : 08.00.05 / Ю.В. Черных - Санкт-Петербург, 2017. - 211 с. : ил. . - Режим доступа: URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01008710732>

154. Чуланова, О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // Наукoведение. – 2016. - Том 8. - № 2. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.

155. Шаталова, Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие/ Н. И. Шаталова. - М.:ИНФРА-М, 2012.–154 с.

156. Шварик, В. Ф. Экономика и управление качеством на предприятии [Электронный ресурс] / В. Ф. Шварик // Экономика, управление, финансы: материалы V Междунар. науч. конф. - Краснодар, 2015. - С. 111-114. - Режим доступа: URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/204/8638/>.

157. Эггерт, М. Системы менеджмента. Подходы к внедрению [Текст] / М. Эггерт, В. Эмих // Стандарты и качество. - 2000. - № 2. - С.34-37.

158. Экономический словарь: от теории к практике [Текст]: учебное пособие / О. Г. Гореликова-Китаева, Н. Г. Харитонова, Р. Р. Рахматуллин, О. Ф. Лапаева [и др.]. - Оренбургский гос.ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2016. – 120 с.

159. Abakumova, Z. V. Empirical model for evaluating the quality of organization management / Z. V. Abakumova, E.V. Troshkova, N. U. Yuferowa, A. A. Popov // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. e-ISSN:2357-1330. DOI: 10.15405/epsbs.2020.10.03.135– 2020. – P. 1181-1188.

**Приложение А**  
**Организации масложировой отрасли**

Таблица А.1 – Организации масложировой отрасли

№ п/п	Регион	Город	Наименование	Торговые марки	Численность	Сайт
1.	Алтайский	Барнаул	ООО «Барнаульский майонезный завод»	«Персона»	150	www.persona-rf.ru
2.	Амурская	Благовещенск	ОАО «Хладокомбинат»	«Классический»; «Сливочный» «Провансаль»	398	www.hladkom.ru
3.	Башкортостан республика	Стерлитамак	ЗАО «Стерлитамакский хлебокомбинат»	«Провансаль»	846	www.oao-sterh.ru
4.	Белгородская	Белгород	ОАО «Белгородский молочный комбинат»	«Белый город»	548	www.bg-moloko.ru
5.	Белгородская	Алексеевка	ОАО «ЭФКО»	«Слобода»; «Слобода Биолайт»	более 1000	www.efko.ru
6.	Владимирская	Гусь-Хрустальный	ИП Сажнова Е.С	«Хрустальный Провансаль»	микро	-
7.	Волгоградская	Волгоград	ЗАО «Волгомясомолторг»	«Провансаль Петровский Двор»	470	www.vmmt.ru
8.	Волгоградская	Камышин	ООО «Камышинский комбинат продуктов питания»	«Яндра»; сегмент НоReCa	162	www.yandra.ru
9.	Вологодская	Череповец	ИП Демиденков	«Провансаль»	малое	-
10.	Вологодская	Череповец	ИП Тузикова Н.В.	«Любимый»	микро	-
11.	Воронежская	Каменка п.г.т.	ОАО «Евдаковский масложировой комбинат»	«Провансаль»; «Донской»; «Оливковый»; «Салатный»; «Поварёша»; «Евдаковский»	крупное	www.makoll-opt.ru
12.	Ивановская	Иваново	ООО «Ивановский молочно-жировой комбинат»	«Город невест»	140	www.ivmzk.ru

Продолжение таблицы А.1

13.	Иркутская	Иркутск	ООО «Иркутский масложиркомбинат»	«Янта»	1599	www.yantacom.ru
14.	Карелия республика	Петрозаводск	ОАО «Петрозаводский хлебозавод САМПО»	«Сампо»	177	www.hlebsampo.ru
15.	Коми республика	Сыктывкар	ОАО Пивоваренный завод «Сыктывкарский»	«Провансаль классический»	223	www.pivokomi.ru
16.	Калининградская	Ульяновка пос.	ООО «Агропродукт»	«Славянский дар»	59	www.koenigsauce.ru
17.	Камчатский	Елизово	ИП Глебов П.В.	«Камчатский продукт»	малое	www.kamchatprod.ru
18.	Кировская	Киров	ОАО Производственный холдинг «Здрава»	«Здрава»	405	www.zdrava.com
19.	Краснодарский	Динская ст. Южный пос.	ООО Производственно- коммерческая фирма «АИР»	«Бабушкин горшочек»	малое	-
20.	Краснодарский	Кропоткин	ОАО «Кропоткинский молочный комбинат»	«Кубанский»	342	www.kropmilk.ru
21.	Краснодарский	Армавир	ООО СПП «Юг» с/х предприятие	«Провансаль» сегмент HoReCa	279	www.sppyug.ru.ru
22.	Красноярский	Красноярск	ООО «Красноярский майонезный завод»	«Гастроном»; «Свежин»; «Родная деревенька»; «Авеню вкуса»	135	www.krasnz.com
23.	Красноярский	Норильск	ООО «Норильский молочный завод»	сегмент HoReCa	119	www.normol.ru
24.	Ленинградская	С-Петербург	ЗАО «НЕВА ФУД»	сегмент HoReCa	малое	www.nevafood.ru
25.	Ленинградская	С-Петербург	ОАО «Масложировой комбинат С-Петербурга»	«Провансаль»	565	www.mgkspb.ru
26.	Ленинградская	Колпино	ООО «Предприятие продуктов питания»	«Царский»; сегмент HoReCa	16-100	www.sousspb.ru
27.	Ленинградская	С-Петербург	ООО «Юнилевер Русь»	«Calve»	более 1000	www.unilever.ru

## Продолжение таблицы А.1

28.	Ленинградская	Отрадное	ООО «Петропродукт-Отрадное»	«Хайнц»	512	www.heinz.ru
29.	Московская	Октябрьский п.	ООО «ПК Мега-Соус»	«Премьер»; «Мега-Соус»	малое	www.mega-sous.ru
30.	Московская	Москва	ОАО ГК «ЭФКО»	«Слобода»	более 1000	www.efko.ru
31.	Московская	Железнодорожный	ООО «Форт Фуд»	«Best»; «Tenno»; «Holberg»; «Золотое зернышко»; сегмент HoReCa	31	www.fortfood.ru
32.	Московская	Раменское п.	ООО «Фирма Миксма»	«Любительский»; «Раменский»	малое	www.mixma.ru
33.	Московская	Москва	ООО «Компания СКИТ»	«СКИТ»; сегмент HoReCa	250	www.skitcom.ru
34.	Московская	Дзержинский	ООО «Производственная компания МАКА»	«Мака»	малое	www.maka.ru
35.	Московская	Домодедово	ООО ПК «Тогрус»	«Тогрус»; сегмент HoReCa	малое	www.togrus.ru
36.	Московская	Москва	ОАО «Московский жировой комбинат»	«Московский провансаль»	более 300	www.solpro.ru
37.	Московская	Москва	ООО «Юнилевер Русь»	«Calve»	292	www.unilever.ru www.calve.ru
38.	Московская	Ногинск	ООО «Ногинский пищевой комбинат»	«То, что надо»; «Марианна» «Оскар»; «Особа»; «Легков»; «Вкуснотека»; сегмент HoReCa	120	www.mayones.com
39.	Московская	Чехов	ООО «Печагин продукт»	«Печагин»	малое	www.pechagin.group.ru
40.	Московская	дер. Долгое Ледово	ООО «ПК Ильинское 95»	«Ильинское»; «Gudberg»	среднее 101-250	www.ilinskoe95.com
41.	Нижегородская	Н. Новгород	ОАО «Нижегородский масложировой комбинат»	«Ряба»; «Сдобри»; «Нежный»	1889	www.nmgk.ru
42.	Нижегородская	Н. Новгород	ООО «МАКС-НН»	«Памакс»	малое	www.pamax.ru

## Продолжение таблицы А.1

43.	Новгородская	Боровичи	ЗАО «Боровичский молочный завод»	«Провансаль»	170	bormoloko.ru
44.	Новгородская	В. Новгород	ЗАО «Лужский молочный комбинат»	«Лактика»	143	www.lactis.ru
45.	Новосибирская	Новосибирск	ОАО «Новосибирский жировой комбинат»	«Новосибирский провансаль»	более 500	www.solpro.ru
46.	Новосибирская	Новосибирск	ООО «Натур»	«Домашний»	малое	www.натурсиб.пф
47.	Новосибирская	Новосибирск	ООО «Сибкор-Н»	«Лу-Ка»; сегмент HoReCa	среднее	www.lu-ka.ru
48.	Омская	Омск	ООО «Омский майонезный завод»	«Ваш повар»; сегмент HoReCa	малое 40	www.omskmz.ru
49.	Пермский	Пермь	ОАО Пермский маргариновый завод	«Сдобри»	205	www.sdobri.ru
50.	Приморский	Артем	ИП Березин М.А.	«От Максима»	малое	-
51.	Псковская	Псков	ОАО «Псковский молочный комбинат»	«Псковушко»	226	www.pskovmol.ru
52.	Псковская	Псков	ОАО «Псковский городской молочный комбинат»	«Прасковья Молочкова»	333	www.pskovmoloko.ru
53.	Рязанская	Рязань	ООО Агромолкомбинат «Рязанский»	«АМКА»	450	www.amka-milk.ru
54.	Ростовская	Ростов-на-Дону	ФКУ ИК-15 управления ГУФСИН по Рост. обл.	«Провансаль»	270	-
55.	Самарская	Самара	ОАО «Самарский масложиркомбинат»	«Сдобри»	более 500	www.nmgk.ru
56.	Самарская	Новосемейкино пгт.	ООО «Береста»	«Береста»	малое	www.береста.пф
57.	Самарская	Тольятти	ЗАО «Эссен Продакшн АГ»	«Махеев»	1010	www.maheev.ru
58.	Свердловская	Екатеринбург	ОАО «Жировой комбинат»	«Провансаль ЕЖК»	1047	www.rusagro-egk.ru

Продолжение таблицы А.1

59.	Саратовская	Саратов	ООО «Саратовский жировой комбинат»	«Солнечная линия»; «Букет» «Оливьез»; «Чудесница»; «Здравье»; сегмент HoReCa	1279	www.solpro.ru
60.	Смоленская	Смоленск	ООО «Смоленский пищевой комбинат»	«ЧудоРоза»	среднее	www.smol-pk.ru
61.	Смоленская	Смоленск	ООО «Тихвинский уезд»	«Тихвинский уезд»	малое	www.tihvinka.ru
62.	Ставропольский	Кисловодск	ЗАО «Байсад»	«Байсад»	354	www.baisad.com
63.	Ставропольский	Кочубеевское	ООО Фирма «Курень»	«Курень»	72	-
64.	Ставропольский	Ставрополь	ОАО «Ставропольский молочный комбинат»	«Провансаль»	1048	www.mokostav.com
65.	Татарстан республика	Казань	ОАО «Казанский жировой комбинат»	«Mr. Ricco»; «Миладора»; «Ласка»; сегмент HoReCa	1173	www.mrricco.ru
66.	Татарстан республика	Усады с.	ОАО «Нэфис-Биопродукт»	«Mr. Ricco»; «Миладора»; «Ласка»; сегмент HoReCa	крупное	www.mrricco.ru
67.	Татарстан республика	Елабуга	ОАО «Эссен Продакшн АГ»	«Махеев»; «Обжорка»	более 1000	www.maheev.ru
68.	Томская	Томск	ООО ПКП «Провансаль»	«Провансаль»; «Ромашка»	98	www.provansal.ru
69.	Тульская	Новомосковск	ИП Румянцев А.Б.	«Румяшка»	малое	www.rumyashka.ru
70.	Хабаровский	Хабаровск	ООО МЖК «Хабаровский»	«Хабаровский»	среднее	-
71.	Челябинская	Челябинск	ООО «Челябинский масложировой комбинат»	«Халяль»; «Брава-приправа»	среднее	www.chelmgk.ru
72.	Челябинская	Челябинск	ООО «Маслозавод Косов»	«Косов»	100	www.kosovmz.ru
73.	Чувашия республика	Чебоксары	ОАО «Чебоксарский хлебозавод №2»	«Провансаль»	709	www.хлебозавод2.рф
74.	Ярославская	Углич	ОАО «Угличская птицефабрика»	«Провансаль»	152	www.rukko.ru

## Приложение Б

### Анкета по исследованию вовлеченности персонала

1. Высшее руководство ценит и уважает каждого сотрудника организации

согласен	не согласен
----------	-------------

2. Я осведомлен, что я должен делать и знаю круг своих должностных обязанностей

согласен	не согласен
----------	-------------

3. На моем рабочем месте созданы все условия, позволяющие добиваться намеченных результатов

согласен	не согласен
----------	-------------

4. Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа

согласен	не согласен
----------	-------------

5. Я имею возможность обсудить любой вопрос с руководителем, коллегами

согласен	не согласен
----------	-------------

6. Я не уйду, пока не сделаю работу до конца

согласен	не согласен
----------	-------------

7. Размер оплаты труда соответствует моему вкладу в результативность организации

согласен	не согласен
----------	-------------

8. Организация предоставляет возможность для карьерного роста

согласен	не согласен
----------	-------------

9. Организация предоставляет возможность постоянно получать новые знания и навыки

согласен	не согласен
----------	-------------

10. Я имею достаточно полномочий для принятия каких-либо решений

согласен	не согласен
----------	-------------

11. Я горжусь своей работой и вкладываю в нее душу

согласен	не согласен
----------	-------------

12. Эффективных сотрудников организация поощряет (премии, доска почета, благодарности, похвала руководства)

согласен	не согласен
----------	-------------



