

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)
Экономический факультет
Кафедра экономики и управления инновационными системами

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
канд. экон. наук, доц.
_____ К.О. Литвинский
(подпись)
_____ 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ
СМК НА ПРЕДПРИЯТИИ

Работу выполнил _____ М.С. Зубченко
(подпись)

Направление подготовки 27.03.02. Управление качеством

Направленность (профиль) Управление качеством в социально-
экономических системах

Научный руководитель
д-р техн. наук, проф. _____ В.В. Илларионова
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Краснодар
2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы системы менеджмента качества.....	5
1.1 СМК и ее сущность.....	5
1.2 Необходимость применения СМК на предприятии пищевой промышленности.....	14
1.3 Влияние СМК на эффективность и результативность.....	22
2 Анализ деятельности предприятия ЗАО «Орехпром»	27
2.1 Характеристика предприятия	27
2.2 Анализ ассортимента продукции	33
2.3 Оценка экономических показателей предприятия	38
3 Анализ факторов, влияющих на деятельность предприятия	43
3.1 Анализ потребительских предпочтений	43
3.2 Анализ логистической цепи.....	53
3.3 Рекомендации по улучшению СМК на предприятии.....	59
3.4 Оценка экономической эффективности предлагаемых решений	60
Заключение	62
Список используемых источников.....	64
Приложение А Анкета	70

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективного и конкурентоспособного бизнеса, способного позиционировать Россию не только как равноправного партнера, но и как экономического лидера при вхождении в мировую экономическую систему, приоритетной задачей становится преодоление «разрывов» в уровнях экономического развития по отношению к странам, ставшим всемирными лидерами.

Одним из фундаментальных условий является становление качественно новой системы управления, которая оперативно и адекватно реагирует на внешние и внутренние изменения, а также формирует новые нестандартные формы управленческих решений и обоснованные планы их реализации.

Большинство российских предприятий и организаций сталкиваются с достаточно значимой проблемой – недостатком действенных механизмов в системе управления, приспособленных к новым условиям.

Осознание и понимание смыслового содержания управления сложной системой позволит решить задачи совершенствования процессов управления и повышения их эффективности. Этими доводами и обуславливается актуальность данной темы.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является проведение анализа и оценки результативности и эффективности системы менеджмента качества на предприятии ЗАО «Орехпром».

Для осуществления данной цели необходимо выполнить ряд задач, состоящих в следующем:

- исследование теоретических основ СМК;
- изучение ассортимента продукции, производимой предприятием;
- анализ корпоративной документации по качеству;
- оценка качества готовой продукции;
- анализ логистической цепочки предприятия.

Объектом исследования данной работы является СМК.

Предметом исследования выступает оценка системы менеджмента качества на предприятии ЗАО «Орехпром».

Методологическая основа данной работы включает теоретический анализ и синтез, индукцию, экономический анализ, тестирование, а также логический метод и обобщение.

Структура работы состоит из введения, трех глав и девяти параграфов, раскрывающих суть данной работы, а также заключения, тридцати трех используемых источников и приложения А.

Выпускная квалификационная работа представлена в трех главах. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты системы менеджмента качества и особенности ее применения на пищевом предприятии. Во второй главе раскрываются оценка экономических показателей деятельности предприятия и анализ его ассортимента. В третьей главе представлен анализ потребительских предпочтений, логистической цепи предприятия, а также рекомендации по улучшению СМК в компании ЗАО «Орехпром».

Выпускная квалификационная работа изложена на семидесяти страницах.

1 Теоретические основы системы менеджмента качества

1.1 СМК и ее сущность

В настоящее время всё больше внимания уделяется удовлетворению нужд потребителей. При этом требования к продукции и услугам с каждым годом становятся строже, а значит и производители все больше задумываются о тщательном контроле качества. Необходимость контроля качества на каждом этапе производства сейчас является общепринятым положением, из которого следует, что качество продукции и услуг является обязанностью всех работающих на предприятии. Для постоянного улучшения и повышения конкурентоспособности товаров и услуг на отечественном и мировом рынках предприятия внедряют СМК.

В современной литературе можно найти различные трактовки этого понятия. Международная организация по стандартизации определяет СМК как часть системы менеджмента, нацеленную на качество (п. 3.5), созданную для разработки политики и целей, а также процессов для достижения этих целей [1].

СМК разработана, чтобы улучшать качество продукции или услуг предприятия и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом, главной задачей является не контроль каждой единицы продукции, а необходимость сделать так, чтобы в работе отсутствовали ошибки и просчеты, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг) [2, с.41].

Причиной брака всегда служат неправильные действия. А для того, чтобы их избежать, необходимо формализовать (описать) правильные действия для создания качественной продукции или услуг, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия [3].

Для успешного функционирования любого предприятия необходимо формирование и поддержание эффективной системы управления, составной частью которой является менеджмент качества. В основу формирования системы менеджмента качества могут быть положены МС ИСО серии 9000 [4].

Система менеджмента качества – система менеджмента, разработанная для руководства и управления организацией применительно к качеству.

СМК является частью системы менеджмента организации, направленной на удовлетворение потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон для достижения результатов в соответствии с целями в области качества. Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью. Различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующие общие элементы. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации [5].

Для поддержания эффективного функционирования системы менеджмента качества на предприятии необходима организация аудита.

Под аудитом понимается систематический, независимый документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки) [6, с.36].

Система менеджмента организации может оцениваться как на соответствие собственным требованиям организации, так и требованиям международных стандартов, таких, как ИСО 9001, ИСО 14001. Эти аудиты (проверки) могут проводиться как отдельно, так и совместно.

Системы менеджмента качества помогают организациям повышать уровень удовлетворенности потребителей и становятся сейчас социальной необходи-

мостью.

Потребители желают пользоваться продукцией, характеристики которой будут удовлетворять их потребности и ожидания, которые, в свою очередь, отражаются в технических условиях на продукцию и считаются требованиями потребителей. Требования устанавливаются потребителем в результате маркетинговых исследований или определяются самой организацией [7]. В любом случае допустимую ценность продукции, в конечном счете, устанавливает потребитель.

По мере изменения потребностей и ожиданий потребителей организации также испытывают давление, обусловленное конкуренцией и техническим прогрессом, что требует от них постоянного совершенствования своих продуктов и технологических процессов.

Системный подход к управлению качеством побуждает организации анализировать требования потребителей, определять процессы, которые помогают получать приемлемую для потребителей продукцию. Системный подход предполагает целостный взгляд на субъект управления, т.е. его сущность состоит в том, что система управления и отдельные ее части рассматриваются как целое, самостоятельное явление, характеризующееся целями деятельности и развития, ресурсами, структурой, процессами и взаимосвязями с другими системами [8].

СМК может быть основой постоянного повышения удовлетворенности, как потребителей, так и других заинтересованных сторон. Это дает организации уверенность в своей способности поставлять продукцию, полностью отвечающую требованиям потребителя.

Обоснование необходимости создания систем менеджмента качества в первую очередь направлено на выявление общественных потребностей, потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

СМК как система состоит из следующих элементов: планирование, обеспечение, функционирование, оценка и улучшение [6, с.24].

Рассмотрим каждый элемент более подробно.

Планирование. При планировании системы менеджмента качества компания должна учитывать факторы (внешние и внутренние), которые могут повлиять на способность СМК достигать ожидаемых результатов. Кроме того, необходимо определить потенциальные возможности и риски, которые должны быть приняты для того, чтобы:

- 1) обеспечить гарантию того, что СМК сможет достичь ожидаемых результатов;
- 2) максимизировать положительный эффект;
- 3) обеспечить улучшения;
- 4) уменьшить или предотвратить негативные последствия.

Обеспечение. Предприятие (организация) должно быть обеспечено ресурсами, необходимыми для внедрения, развития, функционирования и постоянного совершенствования системы менеджмента качества. Следует принимать во внимание два факта: какие ресурсы необходимо получать от поставщика и какие их ограничения имеются.

Функционирование. Организация должна планировать, внедрять и управлять процессами, необходимыми для обеспечения соблюдения требований к поставке продукции и услуг и устанавливать критерии их отбора.

Оценка. Предприятие должно определять:

- 1) какие процессы требуют мониторинга;
- 2) какие методы анализа, мониторинга и оценки следует использовать для получения приемлемых результатов;
- 3) когда должен проводиться мониторинг и измерения;
- 4) оценивать и анализировать полученные результаты.

По результатам проведения данного этапа, организация должна оценивать результативность и функционирование системы менеджмента качества.

Улучшение. Организация должна находить возможности для совершенствования и принимать необходимые меры для удовлетворения потреб-

ностей потребителей. Для этого необходимо повышение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, а также совершенствование функционирования и эффективности системы менеджмента качества, постоянно принимая во внимание результаты ее анализа и оценки.

Очевидно, что эффективность СМК во многом зависит от того, насколько хорошо документирована такая система. Систематическое и последовательное документирование системы качества придает ей официальный статус. С документами системы качества должны быть связаны другие организационно-распорядительные документы предприятия, например, «Положения о подразделениях» и «Должностные инструкции».

Важно, чтобы документация системы качества отражала реальную работу компании и была простой, ясной и легко управляемой, для этого она должна быть тщательно спланирована и эффективно разработана [10].

К основным документам СМК относят [2, с.12]:

1) приказы и положения по предприятию, относящиеся к СМК («О совершенствовании системы качества», «О представителе руководства», «О руководителе проекта», «О службе системы качества»);

2) политика в области качества – основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные руководством;

Разработка структуры документации СМК должна предшествовать самой разработке документации. В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 документация системы менеджмента качества должна включать [11, с.13]:

а) документально оформленные заявления о политике и целях в области качества;

б) руководство по качеству;

в) документированные процедуры, требуемые данным стандартом;

г) документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими;

д) записи, требуемые данным стандартом.

СМК повышает прозрачность деятельности предприятия с точки зрения его организационной структуры, бизнес-процессов и функций. При разработке процедур, связанных с качеством, также определяются и уточняются организационная структура предприятия (обязательства, полномочия и взаимоотношения), бизнес-процессы и функции. Следует отметить, что это не относится к финансовой прозрачности, так как СМК не влияет на финансовую деятельность предприятия.

Управляемость предприятия повышается за счет того, что высшим руководством при проектировании СМК строго распределяется ответственность за выполнение процедур и полномочия работников в рамках положений о подразделениях и должностных инструкций. Представитель руководства по качеству наделяется полномочиями для управления, постоянного контроля, оценки и координации системы менеджмента качества. О проделанной работе он отчитывается высшему руководству и поддерживает связи с потребителями и другими заинтересованными сторонами по вопросам, связанным с системой менеджмента качества. Руководство обеспечивает процесс обмена информацией, активно поощряет обратную связь от сотрудников с целью улучшения деятельности организации, вовлекает их в достижение целей в области качества [12].

Большинство процедур предусматривает ведение записей (отчетов) о качестве, которые формируются ответственными лицами после выполнения указанных действий.

В процессе создания СМК пересматриваются положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции. Это так же повышает управляемость предприятия.

Развитие предприятия обусловлено несколькими факторами. Такими, как повышение компетентности (обязательное обучение) персонала, его вовлечение в процесс создания системы, повышение эффективности производ-

ства за счет устранения лишних функций и снижения доли некачественной продукции, сосредоточенность, улучшение отношений с потребителями и поставщиками. Ключевым фактором эффективности внедрения СМК на предприятиях выступает человеческий фактор. Персонал предприятия необходимо мотивировать к качественному труду и к принятию участия в непрерывном улучшении процессов [13]. По данным опроса, проведенного журналом «Методы менеджмента качества», было подтверждено, что необходимым условием эффективного функционирования и совершенствования системы менеджмента качества выступает компетентность персонала. Так, на поставленный вопрос: «Что в первую очередь требуется для результативного функционирования и совершенствования системы менеджмента качества?» самым распространенным ответом стал – «Компетентность персонала», в соответствии с рисунком 1 [14, с.133].

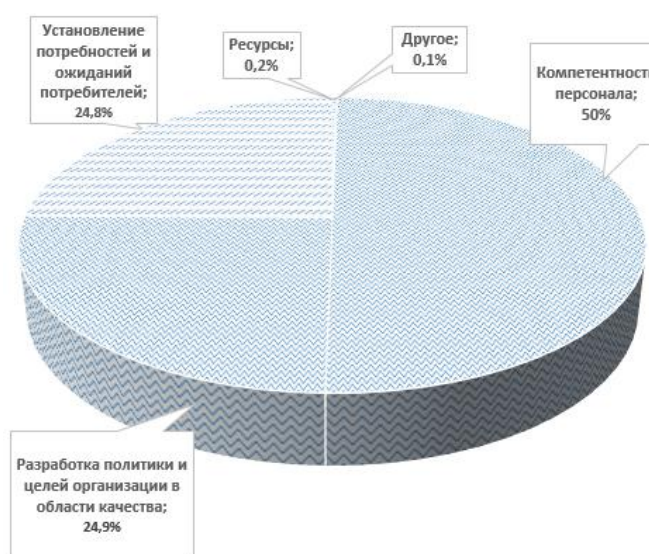


Рисунок 1 – Результаты опроса: «Что в первую очередь требуется для результативного функционирования и совершенствования СМК?»

Квалификация менеджмента и обслуживающего персонала, их профессиона-

лизм играют большую роль в формировании конкурентных преимуществ. Постоянный мониторинг конкурентной среды является необходимым условием аналитической оценки и ориентации персонала предприятия на выпуск высококачественной продукции. Полученные результаты необходимы для преобразований на предприятии и повышения профессиональных качеств сотрудников.

Уровень вовлеченности персонала в повышение качества, саморазвитие и непрерывное обучение, направленное на формирование и развитие системы профессиональных компетенций, основанных на стратегических планах развития предприятий, являются важнейшими факторами, которые обеспечивают эффективное функционирование сети бизнес-процессов и направленные на устойчивое развитие системы в целом [14, с.136].

На конкурентоспособность предприятия наиболее явно влияют сертификация и эффективное функционирование СМК. Наличие сертификата значительно повышает авторитет компании и его торговой марки прежде всего в глазах потребителей. Это позволяет изменить ценовую политику компании (очевидно, что качественная продукция должна стоить дороже). Наличие сертификата качества повышает вероятность успеха при участии в конкурсах и тендерах, а в некоторых случаях даже является их обязательным условием.

Одним из шагов на пути совершенствования менеджмента является внедрение СМК, соответствующей требованиям стандартов ИСО серии 9000:2015. Мероприятия по улучшению СМК разрабатываются в рамках реализации принципа непрерывного улучшения менеджмента качества. Предприятию следует сначала заняться определением, сбором и анализом данных для оценки области, в которой возможно осуществление постоянного улучшения результативности СМК, а затем внедрить эти стандарты таким образом, чтобы они эффективно работали на предприятии [15].

Стандарты серии ISO 9000 ориентированы на процессный подход к организации и управлению работами, основная цель которых заключается в

устранении разобщенности, неэффективности и внутренних конфликтов, присущих многим функциональным иерархическим организациям. При процессном подходе внимание акцентируется на системе бизнес-процессов, формирующих прибыль организации, как на сквозных цепочках действий и работ, пронизывающих организационную структуру. В этом случае каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует. Обязанности, сфера ответственности, критерии успеха для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл только в рамках конкретного бизнес-процесса. Горизонтальные связи между структурными единицами при таком подходе сильнее, а вертикальные слабее, чем в случае функционального подхода. Сотрудник отвечает не только за функции, которые выполняет сам, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован, поэтому результаты деятельности параллельных структурных единиц, которые участвуют в тех же бизнес-процессах, что и он, для него важны [16].

Такой подход позволяет руководителям сосредоточить усилия всех подразделений организации на разработке стратегий, направленных на достижение долгосрочных результатов. Задачи подразделений, команд и сотрудников соответствуют стратегическим задачам организации. Для достижения целей необходимо, чтобы все работники организации действовали как один слаженный организм. Это может быть достигнуто за счет значительного повышения качества управления, основанного на уважении к личности и мотивации, ориентированной на человеческую природу, знания и информацию.

Таким образом, СМК призвана обеспечивать качество продукции или услуг предприятия и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы исключить или минимизировать ошибки в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг).

Именно правильно разработанная и функционирующая СМК позволит объединить одни и те же процедуры для различных процессов в единую систему управления организацией, тем самым выступая в роли интегратора.

1.2 Необходимость применения СМК на предприятии пищевой промышленности

В рыночных условиях, определяемых конкурентными отношениями, предприятия могут увеличивать объемы производства и обеспечивать устойчивый экономический рост только за счет большего удовлетворения спроса потребителей на высококачественную продукцию. Также благодаря обилию предложений на рынке товаров и услуг производителям необходимо завоевывать доверие потребителей, стараясь при этом удовлетворить, а то и опередить их ожидания и требования.

Во многих странах наличие сертификата ISO является залогом конкурентоспособности компании не только на национальном, но и на международном уровне. Наличие добровольного сертификата ISO – это признак качества продукции или услуг, дополнительная гарантия надежности и профессиональной компетентности для потребителя [17].

Данный сертификат подтверждает, что предприятие контролирует условия для производства и выпуска продукции такого качества, чтобы достигать уровня удовлетворенности потребителей. Это не только автоматически повышает статус любого предприятия, но и значительно облегчает выход на международные рынки сбыта.

Международные стандарты серии ISO 9000, основанные на комплексном подходе к управлению качеством, применимы к любому предприятию, независимо от масштаба и характера его деятельности, количества филиалов и отделов, их месторасположения, численности персонала [18]. Однако при практической разработке и внедрении СМК на предприятиях будет учиты-

ваться отраслевая специфика производства или оказания услуг, а внимание будет уделяться наиболее проблемным направлениям в управлении качеством.

Стандарт ISO 9001 в первую очередь ориентирован на потребности и ожидания потребителей, поэтому безопасность пищевых продуктов является наиболее важным аспектом [19, с.18].

Стандарт ИСО 9001 и программа безопасности пищевых продуктов, включающая принципы НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point – Анализ рисков и критические контрольные точки), дополняют друг друга и могут быть успешно объединены.

Качество и безопасность пищевых продуктов являются важнейшими характеристиками, требующими управления и контроля со стороны организации. В пищевой промышленности одним из основных требований потребителей является безопасность пищевых продуктов. Употребление продуктов питания не должно приводить к пищевым отравлениям, а сами продукты не должны содержать опасных компонентов. В связи с этим в последние годы все более актуальной становится проблема внедрения системы обеспечения пищевой безопасности.

Отечественные производители продуктов питания имеют возможность выбора внедрения системы ХАССП на своих предприятиях с использованием одной из трех моделей:

- 1) по ГОСТ Р 51705.1:2001 (переиздание – май 2009 г.) «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования»;

- 2) по ГОСТ Р ИСО 22000:2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции»;

- 3) по FSSC 22000 (Food Safety System Certification – Сертификация Системы Безопасности Пищевых Продуктов).

СБПП включает в себя требования стандартов: ISO 22000, ISO/TS 22002-1, ISO 22003, ISO/TS 22004, а также определенных дополнительных требований FSSC 22000, но использование любой из этих моделей до недавнего времени носило лишь добровольный характер [19, с.19].

С 15 февраля 2015 года в полную силу вступили требования Технического регламента «О безопасности пищевой промышленности», которые являются обязательными для всех организаций, производящих пищевую продукцию на территории Таможенного союза. Регламент предполагает обязательную разработку, внедрение ХАССП и сопровождение процедур, основанных на принципах этой системы [20]. Однако эта процедура остается добровольной.

Сертификация пищевых продуктов ХАССП имеет много преимуществ [21]:

- 1) лояльная позиция надзорных органов;
- 2) повышение статуса предприятия и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- 3) увеличение количества клиентов и привлечение новых партнеров;
- 4) повышение инвестиционной привлекательности.

Развитие системы безопасности пищевых продуктов можно определить, как процесс, который повышает ценность организации. Пищевая компания, разработавшая и внедрившая эту систему, открывает новые горизонты развития: завоевание новых рынков сбыта, обеспечение лояльности и приверженность потребителей [22].

Реализация этого процесса не является основной деятельностью организации. Разработка системы безопасности пищевых продуктов является разовой задачей, другими словами, организация завершает этот процесс единожды без необходимости повторения.

При разработке системы безопасности на пищевом предприятии следу-

ет учитывать, что она должна быть внедрена в производство путем «встраивания» ее в существующую систему управления на предприятии, а не создавать новую структуру.

В настоящее время для обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов в пищевой промышленности наиболее часто используются системы менеджмента, основанные на следующих стандартах: ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»; ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования для любой организации по всей пищевой цепочке»; НАССР (Анализ рисков и критические контрольные точки); GMP (Надлежащая производственная практика).

Стандарт ISO 9001 является универсальной основой для построения системы менеджмента качества, поскольку содержит основные понятия и принципы общего менеджмента [11, с.18].

Система менеджмента качества (СМК) на базе МС ИСО 9000, благодаря процессному подходу, обеспечивает упорядочение всей системы управления предприятием. СМК охватывает все этапы жизненного цикла пищевых продуктов, то есть основные производственные процессы.

Стандарты ИСО 9000 требуют при разработке СМК любого предприятия, в том числе и пищевого, выявления всех взаимосвязанных процессов, действующих на предприятии, и разработки таких методов и инструментов управления ими, которые должны привести к постоянному повышению эффективности и результативности этих процессов. Это требование также относится к процессам управления (стратегическое планирование, финансовый менеджмент и др.) и вспомогательным процессам (техническое обслуживание оборудования, обучение персонала и т.д.).

Стоит обратить внимание на то, что пищевым предприятиям, занимающимся разработкой и внедрением СМК по стандарту ИСО 9001-2015, в соответствии с требованиями раздела 9.1 данного стандарта «Мониторинг, измерение, анализ и оценка» необходимо разработать собственную систему

мониторинга максимально допустимых значений, контролируемых в ходе технологических процессов, а также систему контроля и измерения параметров готовой продукции [11, с.32].

Стандарт ISO 9001 в первую очередь рассчитан на потребности и ожидания потребителей, поэтому безопасность пищевых продуктов значится наиболее важным аспектом. Поэтому в сочетании с требованиями стандартов ИСО 9000 в современной практике используется система ХАССП, требования к которой регламентированы в ГОСТ Р ИСО 51705.1-2001 «Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП».

Система ХАССП на сегодняшний день является основной моделью управления качеством и безопасностью пищевых продуктов в промышленно развитых странах [23].

ХАССП – это система обеспечения безопасности пищевых продуктов на всех этапах жизненного цикла, предусматривающая систематическое выявление, оценку и управление опасностями, существенно влияющими на безопасность продукции [24]. Система работает как предупредительный метод, который определяет системный подход к процессу производства пищевых продуктов и помогает выявить возможные факторы риска химического, физического и биологического происхождения, их анализ и контроль.

Система ХАССП основана на принципах осуществления обязательной безопасности продукции и направлена на реализацию контрольных мероприятий по предотвращению возникновения или развития опасных факторов, управление причинами их возникновения на всех этапах продуктовой цепи. Она устраняет зависимость от результатов выборочного контроля готовой продукции, смещая акцент на управляемость производственными процессами и процессами обслуживания.

В системе ХАССП особое внимание уделяется критическим контрольным точкам, в которых все виды рисков, связанных с потреблением пищевых

продуктов, могут быть предотвращены, устранены и снижены до оптимального уровня в результате точных мер контроля.

Согласно системе ХАССП для пищевых продуктов, существует три вида рисков, которые подразделяются на [19, с.18]:

1) физические – это любые предметы или материалы, которые являются частью продукта, но должны быть удалены из него, или не предназначены для того, чтобы быть частью продукта, но могут случайно попасть в него во время производства;

2) химические – загрязнители в пищевых продуктах могут быть как природного происхождения, так и образовываться в процессе переработки. Высокие уровни вредных химических веществ вызывают острые заболевания, а низкие – приводят к хроническим заболеваниям. Понятие «потенциальные химические риски» включает микотоксины, антибиотики, пестициды и сульфиты;

3) микробиологические – значительный риск для многих пищевых продуктов могут представлять патогенны (болезнетворные микроорганизмы) и микробные токсины. Некоторые компоненты и/или готовые продукты потенциально содержат патогенные микроорганизмы или представляют собой среду для развития микробных токсинов, которые могут стать причиной хронических заболеваний или вызвать серьезные, иногда смертельные заболевания.

Безопасность пищевых продуктов должна быть самым высоким приоритетом для производителей продуктов питания. Этого можно достигнуть путем внедрения на предприятиях системы ХАССП, эффективность которой необходимо постоянно проверять. Ответственность за разработку, внедрение и поддержание системы ХАССП несет специальная группа, члены которой отбираются и назначаются руководством организации [25].

Многие производители имеют неверное представление о данной системе, считая ее самостоятельной, полностью обеспечивающей производство безопасных пищевых продуктов. ХАССП играет очень важную роль, но она

является лишь одним из элементов эффективной системы управления пищевой безопасностью.

Применение принципов ХАССП даёт много положительных примеров достижения высоких результатов по обеспечению безопасности пищевой продукции. Однако во многих случаях предприятия испытывают трудности при внедрении данной системы в условиях формирования или функционирования СМК, отвечающей требованиям стандарта ISO 9001. Поэтому в последние годы стала очевидной необходимость совершенствования интеграции принципов ХАССП и принципов TQM, изложенных в стандарте ISO 9001.

В связи с этим в 2005 году был принят международный стандарт ИСО 20000 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования», российская версия данного стандарта – ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции». Он стандартизировал требования к системам ХАССП и сблизил их с другими стандартами на системы менеджмента.

Стандарт ISO 22000-2019 включает требования к разработке и содержанию основных ключевых документов системы безопасности пищевых продуктов. В эти документы входят [26]:

- а) программы обязательных предварительных мероприятий,
- б) производственные программы обязательных предварительных мероприятий,
- в) план ХАССП.

Форма и уровень требований к обязательным предварительным программам могут варьироваться в зависимости от специфики производства. Предварительные мероприятия состоят из изучения условий окружающей среды, условий труда, определения последовательности процессов и действий, необходимых для производства безопасной продукции. Многие усло-

вия уже прописаны в нормативных актах для пищевой промышленности местных и государственных органов власти.

Под программами предварительной подготовки подразумеваются GMP «Good Manufacturing Practice» – правильная производственная деятельность, или плано-предупредительная и принятая в законодательном порядке практика обеспечения надлежащего санитарного состояния. Следовательно, разрабатывать и внедрять системы ХАССП необходимо после того, как будут применены программы предварительной подготовки [27].

GMP охватывает фундаментальные принципы, методы и инструменты, необходимые для создания производственной среды, пригодной для производства пищевых продуктов приемлемого качества. Комбинирование системы ХАССП и принципов GMP позволяет отследить наиболее важные факторы безопасности, имеющие критическое значение.

В связи с тем, что стандарт ISO 22000 содержит этапы внедрения ХАССП и требования стандарта ISO 9001, его можно использовать следующим образом:

- 1) самостоятельность как основа для развития системы управления безопасностью организации;
- 2) вместе с ISO 9001 для разработки системы, направленной на управление безопасностью и качеством.

Следует отметить, что после утверждения стандарта ГОСТ Р ИСО 22000, отечественные предприятия могут выбрать вариант развития системы ХАССП: по ГОСТ Р 51705.1:2001, по ГОСТ Р ИСО 22000:2019, по FSSC 22000. Для предприятий, уже имеющих сертифицированную СМК, наиболее эффективной будет разработка системы ХАССП в соответствии с ISO 22000.

Обобщив вышесказанное, можно сделать вывод, что широкое развитие системы пищевой безопасности является одним из наиболее эффективных способов достижения безопасности пищевых продуктов, для создания которой предприятиям необходимо объединять и сочетать подходы, растолкован-

ные в нескольких международных стандартах. Процесс разработки системы безопасности пищевых продуктов-это процесс, повышающий ценность организации.

1.3 Влияние СМК на эффективность и результативность

С момента введения стандартов ИСО 9000 эффективность внедрения СМК и ее результативность стали спорной темой.

Согласно ИСО 9000-2015 эффективность устанавливается как соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами. В соответствии с этим же стандартом, результативность – степень выполнения запланированных мероприятий и достижения запланированных результатов.

Сложность анализа и оценки результативности и эффективности связана с их многоаспектностью (мы можем рассматривать эти категории применительно к продукту (услуге), процессу или системе в целом) и многоуровневостью (предприятие в целом, структурное подразделение, бизнес-процесс, рабочее место) [28].

Для того, чтобы организовать работу на результат, нужно поставить четко измеримую цель. Политика СМК формулируется с учетом мнений всех сотрудников. Точно так же ставятся цели СМК, но с дополнительным учетом измеримых числовых показателей, которые оценивают уровень достижения поставленных целей. Устанавливаются временные интервалы для их реализации, а также планируется периодичность мониторинга. Обязательно назначаются ответственные за мероприятия.

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 направлены на обеспечение предприятием оценки эффективности процессов.

Основными аргументами в пользу оценки результативности и эффективности СМК выступают [29]:

- 1) снижение затрат на всех этапах жизненного цикла продукта;

- 2) увеличение доходов;
- 3) улучшение управляемости компаний за счет повышения обоснованности и оперативности принимаемых решений.

Критериями эффективности СМК продукции являются коэффициент потребительской привлекательности и степень удовлетворенности потребителей, а также индексы этих показателей по периодам анализа.

Различают несколько подходов к оценке эффективности и результативности СМК, разработанных для промышленных предприятий [30].

- а) Оценка эффективности по показателям привлекательности продукции для потребителя.

Потребительская привлекательность P вычисляется по формуле (1):

$$P = C : S \quad (1)$$

где

P – потребительская привлекательность;

C – предельная цена спроса, р.;

S – фактическая стоимость товара, р.

Оценить эффективность СМК можно с помощью индекса привлекательности I_P по формуле (2):

$$I_P = P_0 : P_P \quad (2)$$

где

I_P – индекс привлекательности;

P_0 – показатель привлекательности изделия за отчетный период;

P_P – показатель привлекательности изделия за предыдущий период (год).

Для повышения эффективности СМК и производства в целом темпы

роста уровня качества продукции должны быть выше темпов роста затрат на ее качество. В противном случае не будет прогресса в экономике и обществе целом.

б) Оценка экономической эффективности деятельности предприятия в целом и СМК на основе индекса удовлетворенности потребителей.

Степень удовлетворенности потребителей A считается по формуле (3):

$$A = \frac{N_{\text{Л}} + N_{\text{Н}}}{N_{\text{О}} + N_{\text{Н}}} = \frac{N_{\text{Л}} + N_{\text{Н}}}{N + N_{\text{Л}}} = \frac{N + N_{\text{О}}}{N + N_{\text{Л}}} \quad (3)$$

где

A – удовлетворенность потребителей;

$N_{\text{Л}}$ – количество лояльных потребителей;

$N_{\text{Н}}$ – количество нейтральных потребителей;

$N_{\text{О}}$ – количество «отступников»;

N – все покупатели данного вида продукции.

Лояльные потребители обещают рекомендовать приобретенный товар, нейтральные – те, кто не понял всю ценность продукта или не изменили свою степень удовлетворенности, «отступники» или нелояльные – те, кто стали приобретать похожую продукцию у другой компании.

Использование сбалансированной системы показателей позволяет дать оценку эффективности и результативности СМК для различных заинтересованных сторон с точки зрения ее влияния на финансовые показатели компании, удовлетворенности и лояльности клиентов, эффективности и результативности внутренних процессов, а также удовлетворенности персонала компании.

в) Оценка результативности СМК на основе выгод от ее внедрения, сертификации и функционирования. Данный подход осуществляется с по-

мощью сравнения запланированных и достигнутых результатов. Существенным недостатком является то, что исследования часто опираются на оценки представителей компаний и могут быть умышленно завышены.

г) Определение экономической эффективности СМК, основанное на установлении причинно-следственной связи (функциональной или корреляционной) между внедрением СМК и экономическими показателями деятельности предприятий.

В рамках этого подхода выделяют несколько методов:

1) Определение экономической эффективности СМК на основе соотношения результатов и затрат.

Экономический эффект рассчитывается по формуле (4):

$$Э_э = P - З \quad (4)$$

где

$Э_э$ – экономический эффект;

P – результаты;

$З$ – затраты.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле (5) делением результатов на затраты (срок окупаемости затрат):

$$Э_{эф} = P / З \quad (5)$$

где

$Э_{эф}$ – экономическая эффективность;

P – результаты;

$З$ – затраты.

Результатами в данных формулах выступают: объем производства, ва-

ловой доход (или оборот), прибыль, чистый доход.

2) Определение экономической эффективности на основе соотношения между выгодами и затратами на их получение.

3) Определение результативности СМК на основе анализа динамики экономических показателей в зависимости от влияния СМК на деятельность предприятия.

4) Определение влияния СМК на финансовое положение предприятия.

Данный метод обеспечивает сравнительный анализ финансового положения предприятий, которые уже внедрили и сертифицировали системы качества, и предприятий, не имеющих таких систем. Снижение отношения себестоимости проданной продукции к объему продаж после сертификации свидетельствует о повышении эффективности менеджмента.

Таким образом, между качеством продукции и эффективностью производства можно проследить прямую взаимосвязь. Повышение качества приводит к увеличению эффективности производства, что в свою очередь способствует снижению затрат на производство и повышению доли рынка, занимающей данным производством.

СМК, в которой отсутствуют экономические механизмы улучшения качества, не может быть эффективной, потому что нельзя обеспечить конкурентоспособность продукции только за счет организационных мер.

2 Анализ деятельности предприятия ЗАО «Орехпром»

2.1 Характеристика предприятия

Нами проводились исследования системы менеджмента качества на примере компании ЗАО «Орехпром».

Компания ЗАО «Орехпром» является одним из крупнейших производителей и поставщиков орехов и сухофруктов не только в Краснодарском крае, но и во всей России. Основанная в 1998 году компания за короткий срок стала крупным промышленным предприятием, которому доверяют не только на российском, но и на международном рынке.

Основное ореховое производство находится в станице Марьянской Краснодарского края по адресу: улица Соболя, дом 1/2. Здесь занимаются переработкой фундука и миндаля. Головные офисы «Орехпрома» находятся в Краснодаре по адресам: улица Красных Партизан, дом 2/1 и улица Советская, дом 30 [31].

Гордость компании – собственный ореховый сад, работы по проектированию и высадке которого велись со дня основания компании. Первым сортом, высаженным в 2006 году, был сорт – «Черкесский», который занимал 45 Га. В 2010 году «Орехпром» приобрел 85 Га Итальянских сортов, а через год – еще 195 Га ореха-фундука. Постепенно сад засаживают новыми сортами фундука. Общая площадь сада сегодня занимает 475 Га, и расположен он в Республике Адыгея. Для обработки земли и качественного выращивания ореховой культуры компания использует итальянские технологии и специальную технику. В перспективе сад позволит полностью обеспечивать потребность компании в фундуке.

Деятельность компании развивается сразу в нескольких направлениях.

1) Переработка орехов для промышленных покупателей.

«Орехпром» является поставщиком своей продукции более 60-ти

крупным российским и международным компаниям. Среди них такие мировые лидеры производства продуктов питания, как «Nestle», «Черемушки», «Акконд», «Unilever Russia», «Baskinrobbins», «Хлебпром», «Danone», «КДВ групп», «Mars», «Красный Октябрь», «РотФронт», «Бабаево» и другие.

2) Производство фасованной продукции под собственными брендами.

3) Выпуск продукции под частными марками для ведущих российских торговых сетей.

Отечественные розничные сети заключают договоры на оптовые поставки орехов для выпуска продукции под своими собственными марками.

4) Оптовая поставка орехов за рубеж.

«Орехпром» осуществляет оптовые поставки орехов за рубеж под брендом «Valins» (VALue INSide – «ценность внутри продукта»). Для зарубежного покупателя эта марка означает уникальный ингредиент, дающий дополнительную ценность продукту, в котором он содержится. Под этим брендом Европа получает: ядра ореха-фундука, ядра ореха-фундука жареные, ядра ореха-фундука жареные дробленые, муку из ореха-фундука, пасту из ядер ореха-фундука жареных, ядра ореха-миндаля, ядра ореха-миндаля жареные, ядра ореха-миндаля жареные дробленые, фисташку жареную соленую.

95% сырья для производства орехов и сухофруктов компания закупает из других стран. Политика «Орехпрома» заключается главным образом в закупке сырья в России у крупного посредника из других стран, чтобы обезопасить себя от геополитических и логистических рисков, а также от срывов поставок по качеству сырья и риска нарушения обязательств по контракту в отношении цены поставки. Крупнейшими странами-поставщиками являются: Китай (арахис, грецкий орех), Турция (фисташки, курага), Аргентина (арахис, чернослив), Иран (фисташки), Таиланд (цукаты), Филиппины (цукаты), Чили (миндаль, чернослив), Вьетнам (кешью), Австралия (макадамия), Индия (арахис), Тунис (финик).

«Орехпром» представляет Российскую Федерацию в авторитетной отраслевой организации International Nut and Dried Fruit Foundation. На сегодняшний день компания «Орехпром» является единственным предприятием в России с полным циклом переработки ореха. Ореховое производство – это сложный многоступенчатый процесс, требующий максимального профессионализма и высокой квалификации рабочих.

На фабрику могут попасть только тщательно отобранные партии орехов. Для этого специалисты компании сами выезжают на плантации орехов. Учитываются также климатические и природные условия мест произрастания ореха, выбирается сорт.

Качественные характеристики могут меняться от урожая к урожаю, но на фабрике приняты стандарты для ореха, принимаемого на производство. Проверенные поставщики также обеспечивают поступление ореха, отвечающего промышленным требованиям.

В соответствии с Системой менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП) ЗАО «ОРЕХПРОМ» и Программой обязательных предварительных мероприятий (PRP), а также опираясь на опыт европейских компаний, была установлена схема разделения территории фабрики на зоны и обозначены требования к каждой из них. Сделано это с целью предотвращения химического, микробиологического, аллергенного и физического загрязнения продукта. Соблюдение принципов зонирования оказывает значение на безопасность продукта и поддержание высокого уровня качества. Каждой зоне соответствует свой уровень санитарных правил.

1) Раздельное хранение сырья. На одном паллете находится не более одного вида.

2) На конкретных участках производства выпускается один вид продукции. Выделенные и разделенные линии производственных цехов для разных видов орехов.

3) Выполнение на каждом этапе движения материалов от приемки

до реализации готовой продукции рабочих инструкций по перемещению товарно-материальных ценностей.

Разделение на зоны связано со степенью готовности ореха на данном этапе. Передвижение продукции по фабрике строго регламентировано, и очищенный орех не оказывается рядом с жареным.

Основные два направления на фабрике – производство фасованного ореха и производство сырья для пищевой промышленности.

Оборудование предприятия позволяет перерабатывать более 4 тонн ореха в час.

Технические линии предприятия оснащены оборудованием европейских компаний: «Brovind» (Италия), «Jose Borel» (Италия), «Hornos Electricos Lago» (Испания). Вся площадь производственных и складских помещений занимает более 10 000 кв.м.

По данным, представленным компанией «Орехпром», нами был проиллюстрирован производственный цикл переработки ореха, который выглядит следующим образом, в соответствии с рисунком 2.

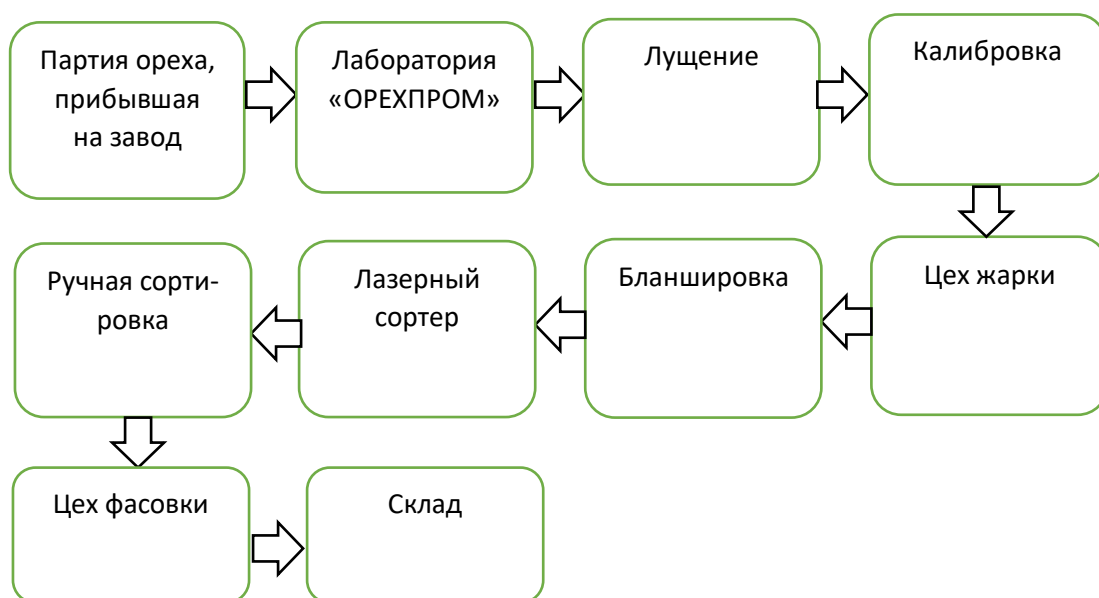


Рисунок 2 – Производственный цикл переработки ореха

Данный рисунок позволяет наглядно увидеть многоступенчатую систему контроля качества на предприятии, предусматривающую обязательные проверки состояния ореха на всех этапах переработки.

Всю поступившую на предприятие партию ореха проверяет лаборатория на соответствие стандартам фабрики, которые являются еще более строгими, чем российские ГОСТы, а также соответствуют требованиям европейских стандартов. Если лаборатория определяет, что процент некачественного ореха оказывается высоким, то всю партию возвращают обратно поставщику.

Орех, одобренный лабораторией, отправляется на переработку. Сначала его необходимо очистить от скорлупы. Такая технология называется лущением, которое происходит на специальной машине. Орехи пропускаются между двумя жерновами-ножами, которые раскалывают скорлупу. Раскрошившаяся скорлупа высыпается через фильтрующее сито, а очищенные ядра отправляются дальше. Используются только целые, не поврежденные при лущении, ядра. Поэтому очищенный от скорлупы фундук попадает в следующий сектор фабрики, где его подвергают перебору и калибровке.

Ручная переборка ореха до сих пор является способом, обеспечивающим наилучший результат. Сотрудницы, работающие на переборочном конвейере, дезинфицируют руки специальным раствором на основе спирта и удаляют случайно попавшую скорлупу и поврежденные, подпорченные орехи. Производство пищевых продуктов требует соблюдения жестких санитарных правил. В производственных помещениях работники фабрики находятся в белых халатах и шапочках. Для полов в производственных помещениях используется специальное гладкое покрытие, способствующее тщательной дезинфекции. Уборка в цехах проводится несколько раз в день, в соответствии с установленным графиком.

Далее идет калибровка на специальном оборудовании. В калибровочной машине установлены сита с ячейками разного размера. Проходя через

такую машину, орех распределяется в разные емкости в зависимости от размера.

Следующим этапом орех проходит цех жарки. Для этого на фабрике используется инфракрасный ростер. Инфракрасная жарка – на данный момент самый современный способ, позволяющий сохранить натуральные вкусовые и питательные свойства ореха, удалить влагу из ядер, не пересушивая их, и обеспечить чистоту продукта. Этот метод более предпочтителен, чем обжаривание ореха в масле или под паром.

После обжаривания на ядрах фундука остается сухая шелуха. Она удаляется при бланшировке. В специальной машине перемешиваются ядра орехов таким образом, что они трутся друг о друга, и шелуха опадает. Затем шелуха удаляется воздушным потоком, и орехи собираются в отдельную емкость.

Далее жареные орехи пропускают через лазерный сортер, в котором луч отслеживает и отбирает пережаренные и не очищенные от шелухи ядра фундука. После этого сотрудницы вручную удаляют то, что пропустил лазер. Только после всех этих манипуляций на выходе получают очищенные, жаренные и готовые к употреблению ядра фундука.

Теперь орехи отправляют в цех фасовки, где их расфасовывают в специальную многослойную пленку для защиты ядер от внешнего воздействия. В такой упаковке орехи могут храниться долго. В завершение, на пакетик наклеивается этикетка, на которой указывается вид ореха и вес пакета, и пакетики упаковываются в коробки из гофрированного картона. После этого начинается работа торговых менеджеров, логистов и дистрибьюторов, обеспечивающих появление орехов на полках магазинов.

Далее все заказы комплектуются и доставляются на собственные склады или центральные склады предприятий-партнеров.

Завершающей стадией подтверждения качества готовой и упакованной продукции является итоговый контроль. Каждый год компания проходит

аудиты со стороны крупнейших контрагентов, таких как «Нестле», «Ашан», «Лента», «Окей» и других предприятий и ритейлеров.

2.2 Анализ ассортимента продукции

Традиционными брендами компании являются: «EM!», «Wi-fri», «GO-O-AL!», «Твердый знак», «Золотая жменька», «Русские тропики» и «Те самые».

Наряду с традиционным ассортиментом – фундук жареный, компания выпускает широкий ассортимент различных смесей фруктов, орехов, семечек, кондитерских изделий.

«EM!» – это миксы орехов с добавлением таких составляющих, как жевательный мармелад, цукаты, клюква, шоколадное драже в глазури, кокосовый крем, ваниль.

«Wi-fri» – относительно новый бренд компании, картофельные снеки с разными вкусами: бекон, сметана и лук, морская соль.

«GO-O-AL!» – линейка вкусов арахиса: классический соленый с золотистой обжаркой, сметана и лук, с паприкой, в карамели, арахис в скорлупе, панировке (сметана и лук, барбекю).

В состав бренда «Твердый знак» входят орехи, сухофрукты, а также их смеси.

«Золотая жменька» – специализируется только на миксах орехов и сухофруктов.

«Русские тропики» – это сухофрукты, полностью готовые к употреблению и не нуждающиеся в предварительном мытье и замачивании, что полностью соответствует запросам потребителей.

Под брендом «Те самые» производятся соленые тыквенные семечки и семечки подсолнечника.

Полный ассортимент продукции представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Ассортимент продукции ЗАО «Орехпром»

Наименование бренда	Выпускаемая продукция
«Твердый знак»	<p>Ореховый подарок в коробке – 600 г.</p> <p>Курага отборная, чернослив отборный, финик королевский, чернослив, финики, курага, изюм тёмный, изюм светлый – по 200 г.</p> <p>Миндаль натуральный отборный, фисташка жареная соленая отборная, кедровый орех очищенный отборный, фундук жареный, фисташки жареные соленые, миндаль жареный, коктейль орехи-изюм, кешью жареный – по 150 г.</p> <p>Макадамия очищенная отборная – 130 г.</p> <p>Грецкий орех – 120 г.</p> <p>Фундук жареный, миндаль жареный, фундук очищенный, пекан очищенный, миндаль очищенный, коктейль сладкий с клюквой, коктейль сладкий орехи-изюм, кешью жареный, пекан очищенный отборный – по 100 г.</p> <p>Очищенный грецкий орех – 90 г.</p> <p>Кедровый орех – 50 г.</p>
«Ем»	<p>Курага, чернослив – 200 г.</p> <p>Фундук сушеный, миндаль жареный, кешью жареный, кедровый орех очищенный, фисташки жареные соленые, фундук в карамели с корицей, фундук в карамели, миндаль в карамели – по 150 г.</p> <p>Орех грецкий – 120 г.</p> <p>Коктейли по 150 г.: классический сладкий (ананас, миндаль, виноград, кешью, папайя, фундук)</p> <p>Коктейль студенческий сладкий (виноград, банан, папайя, миндаль, фундук, кешью)</p> <p>Коктейль студенческий оригинальный (арахис, виноград, банан, миндаль)</p> <p>Коктейль соленый (арахис, миндаль, кешью, фундук, соль)</p>

Продолжение таблицы 1

Наименование бренда	Выпускаемая продукция
	<p>Миксы: Тропико микс (папайя, кокос, ананасы цукаты)</p> <p>Солти микс (миндаль жареный солёный, кешью жареный, арахис жареный солёный, кукуруза)</p> <p>Дольче микс (арахис, кокосовая стружка, клюква, кокосовый крем)</p> <p>Джамп микс (мармелад жевательный, кешью, фундук, курага кубиками)</p> <p>Чиллаут микс (жареный миндаль, кунжут, клюква, ваниль, атлантическая соль)</p>
«Go-o-al»	<p>Арахис со вкусами: классический солёный, сметана и лук, паприка, карамель с кунжутом, карамель с ванилью, соленая карамель, арахис в скорлупе, арахис в хрустящей панировке со вкусом сметаны и лука, барбекю.</p> <p>Фисташка обжаренная соленая.</p>
«Золотая Жменька»	<p>Коктейли: карамельный, орехи-банан, хрустящий с кукурузой, юбилейный, барный – по 100 г.</p> <p>Коктейль орехи-сухофрукты, энергетический (бразильский орех, миндаль, кешью, клюква) – по 250 г.</p>
«Русские тропики»	<p>Изюм, коктейль фруктовый, коктейль тропический, чернослив, финики, курага, инжир сушеный – по 200 г.</p>
«Те самые»	<p>Семечки подсолнечника, соленые семечки тыквы.</p>
«Wi-fri»	<p>Картофельные снэк-миксы со вкусами: сметана и лук, бекон, морская соль.</p>

Продукция «Орехпрома» в течение ряда лет традиционно была представлена в российских сетях гипермаркетов – «Ашан», «Пятерочка», «ОКЕЙ», «МЕТРО», «Перекресток», «Магнит» и других.

Основной объем производимой продукции компании приходится на упаковки с фундуком, грецким орехом, арахисом, черносливом, курагой, а также на различные смеси орехов и цукатов. По данным «Орехпрома», в количественном выражении орехи занимают 49% от общего объема покупок, сухофрукты – 39%, а их смеси – 12%, в соответствии с рисунком 3.

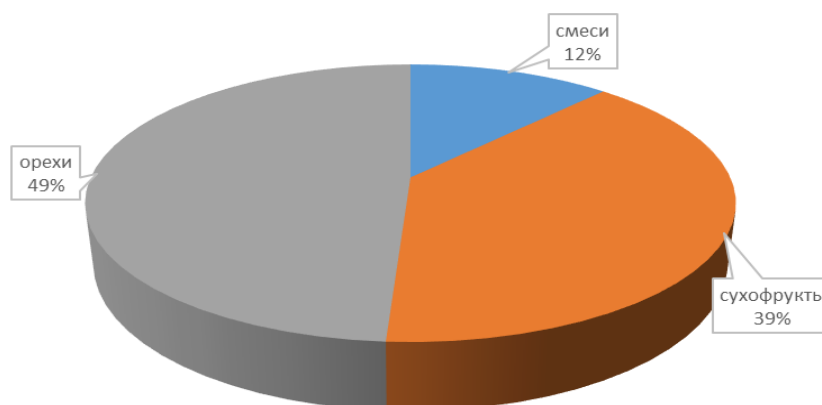


Рисунок 3 – Структура ассортимента выпускаемой продукции

В стоимостном выражении орехи занимают 60%, сухофрукты – 26%, их коктейли – 14%, в соответствии с рисунком 4.

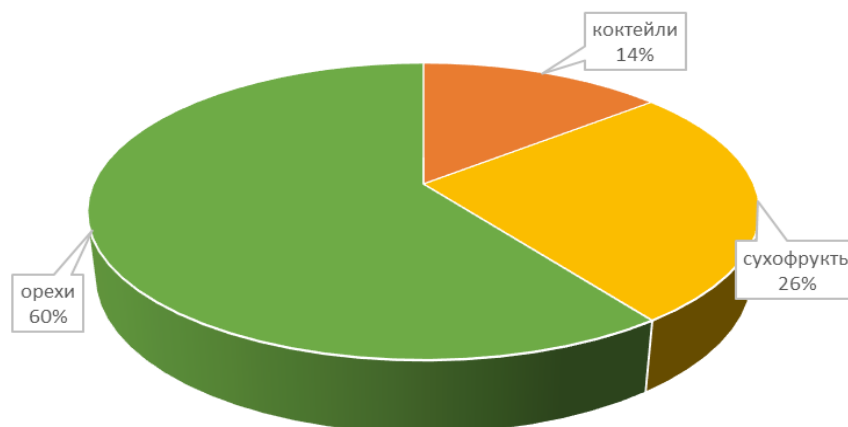


Рисунок 4 – Структура ассортимента выпускаемой продукции в стоимостном выражении

Для обеспечения и подтверждения высокого качества своей продукции с 2007 года ЗАО «Орехпром» внедрил в свое производство систему менеджмента безопасности пищевой продукции в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 22000-2007, который включает принципы ХАССП. Предприятие также имело сертификат ГОСТ Р ИСО 9001-2011 (ISO 9001:2008).

В 2014 году компания была сертифицирована по системе FSSC 22000 (Food Safety System Certification – Сертификация Системы Безопасности Пищевых Продуктов). С 14.03.2017 по 17.03.2017 на предприятии проходил ре-сертификационный аудит, и ЗАО «Орехпром» подтвердил соответствие системы менеджмента безопасности пищевых продуктов требованиям международной схемы FSSC 22000 5 версии. Аудит проводился мировым лидером в области проведения независимой экспертизы, испытаний, сертификации и контроля – компанией SGS.

В 2017 году ЗАО «Орехпром» прошел систему добровольной сертификации и получил сертификат «Халяль» – задокументированное подтверждение того, что продукт и составные части с технологическим процессом его получения, соответствуют требуемым нормам и правилам стандарта «Халяль».

В 2019 году предприятие получило сертификат «Кошер». Такой документ выдается на продукцию, которая изготовлена согласно правилам иудаизма. Полученный сертификат говорит о том, что продукт разрешено употреблять в пищу и он является экологически чистым.

Также на предприятии внедрена и функционирует Система менеджмента качества для эффективного управления организационной, коммерческой и технической деятельности, однако сертификат соответствия компания не получала. Благодаря соответствию европейским стандартам качества компания успешно представляет свою продукцию на российском и международном рынках.

Качество продукции компании «Орехпром» подтверждалось в рамках 26-й международной выставки продуктов питания, напитков и сырья для их производства «Продэкспо-2019». Продукция торговой марки «ЕМ!» стала лауреатом в номинации международного конкурса «Лучший продукт – 2019». Почетные награды также получили: «ЕМ!» коктейль классический сладкий, «ЕМ!» фундук в карамели с корицей и «ЕМ!» миндаль в карамели. Тыквенные семечки «Те самые» в 2016 году признаны победителем Регионального этапа Всероссийского Конкурса Программы «100 лучших товаров России».

2.3 Оценка экономических показателей предприятия

Основной вид деятельности компании ЗАО «Орехпром» – «Переработка и консервирование фруктов и орехов», также имеется 26 дополнительных видов деятельности, среди которых – «Выращивание многолетних культур», «Сбор, заготовка дикорастущих орехов» и «Производство готовых пищевых продуктов и блюд».

«Орехпром» занимает 3,4594% на рынке «Переработки и консервирования фруктов и орехов». Весь объем данного рынка составляет 80,13 млрд. руб. в год, в соответствии с рисунком 5.

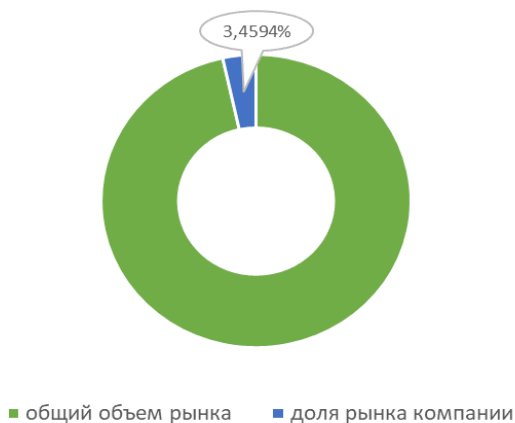


Рисунок 5 – Объем рынка, занимаемый ЗАО «Орехпром»

Выручка и чистая прибыль организации за 2016-2018 года представлена, в соответствии с рисунком 6.



Рисунок 6 – Выручка и чистая прибыль организации за период 2016-2018 гг.

Можно заметить, что в указанный промежуток времени показатель чистой прибыли (прибыль после выплаты всех обязательств) только укрепился. Прибыль компании «Орехпром» возрастает с течением времени, что говорит о том, что управление компанией построено грамотно.

Средние финансовые показатели для указанного вида деятельности ниже средних показателей по всем отраслям. Поэтому в сравнении с общероссийскими показателями предприятие имеет менее высокий результат. Финансовое положение ЗАО «Орехпром» примерно соответствует среднему финансовому состоянию сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации.

Для более детального анализа предприятия были получены данные, представленные коммерческой организацией.

В ходе анализа выяснилось, что из всей продукции, производимой «Орехпром», коммерческая организация закупает только несколько наименований, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Заказ продукции коммерческой организацией

Наименование продукции	Сумма заказа, шт.	Отгружено, шт.	Доставлено, шт.	Недоставка, шт.	Перевоз, шт.
GO-AL Арахис со сметаной и луком 70 г.	29880	29880	29880	0	0
GO-AL Арахис в карамели 70 г.	2916	2916	2916	0	0
GO-AL Арахис в соленой карамели 70 г.	4728	4728	4728	0	0
ЕМ! Джамп Коктейль 40 г.	1140	1140	1140	0	0
ЕМ! Коктейль Барный сол. ореховый жар. 150 г.	44156	19670	20104	24486	434
ЕМ! Коктейль Класс сладкий орех/сухофрукты 150 г.	28672	28672	28756	0	84
ЕМ! Микс Солти 40 г.	37170	37170	37170	0	0
Золотая Жменька Коктейль орехи сухофрукты 250 г.	1918	1918	1918	0	0
Русские тропики Финики сушеные с кост. 200 г.	6380	5960	5960	420	0
Твердый знак Коктейль Сладкий орехи/изюм 250 г.	1720	1720	1720	0	0
Итого	158680	133774	134292	24906	518

Из таблицы 2 видно, что предприятием совершаются большие недопоставки продукции. По данным этой же коммерческой организации в период с 03.03.2020 по 06.04.2020 недопоставки «Орехпром» составили (данные представлены в таблице 3).

Также большой процент заказов продукции «Орехпром» поступил с опозданиями в разные округа страны, данные представлены в таблице 4.

Таблица 3 – Недопоставки с 03.03.2020 по 06.04.2020

Товар	Заказ, шт.	Доставлено, шт.	Недоставка, шт.	% отклонения
Русские тропики Финики сушеные с кост. 200г	70	0	70	-100,00
Русские тропики Финики сушеные с кост. 200г	90	0	90	-100,00
Русские тропики Финики сушеные с кост. 200г	100	0	100	-100,00
Русские тропики Финики сушеные с кост. 200г	110	0	110	-100,00
Русские тропики Финики сушеные с кост. 200г	50	0	50	-100,00
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	1680	1288	392	-23,33
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	4704	0	4704	-100,00
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	3528	0	3528	-100,00
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	434	0	434	-100,00
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	1316	0	1316	-100,00
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	4704	0	4704	-100,00
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	4704	0	4704	-100,00
ЕМ! Коктейль Барный сол. Ореховый жар. 150г	4704	0	4704	-100,00

Таблица 4 – Данные опозданий поставок

Округ	Заказ, шт.	Заказ с опозданием, шт.	Заказ с опозданием, %	Доставка, шт.	Доставка с опозданием, шт.	Доставка с опозданием, %
Уральский	30681	9994	32,57	22449	6466	28,80
Центральный	39932	7598	19,03	39540	7598	19,22
Кавказский	11751	0	0,00	11751	0	0,00
Приволжский	56191	0	0,00	42079	0	0,00
Южный	20125	0	0,00	18473	0	0,00

За последние три года к компании «Орехпром» были применены штрафные санкции, общая сумма которых составила 2 877 261,76 руб., данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Штрафные санкции ЗАО «Орехпром»

Наименование продукции	2018	2019	2020	Сумма претензий, руб.
Брак (производственный)	–	74524,63	–	74524,63
Доп. Расходы (хранение тов.)	–	7504	–	7504
Изменение цен (штраф)	–	71312,72	–	71312,72
Изменение цен (компенсация)	–	475418,16	–	475418,16
Нарушение сроков поставки	471830,28	247252,16	–	719082,44
Недовоз	–	–	–	–
Недоставка	92930,88	20809,77	–	113740,65
Недоставка/Непоставка	–	–	–	–
Непоставка	835705,44	468184,61	111789,11	1415679,16
Итого				2877261,76

Анализируя данные, предоставленные коммерческой организацией, можно заметить, что компания ЗАО «Орехпром» совершает большие недопоставки и непоставки продукции в разные регионы России, вследствие чего было потеряно компанией 1 529 419,81 руб. за последние три года.

Анализ данных таблиц показал, что снижение прибыльности может быть напрямую связано как с ухудшением качества продукции, так и с возникновением несоответствий в логистической цепи.

Чтобы выявить причину данных потерь, необходимо полностью проанализировать предпочтения потребителей, изменение которых может вызывать снижение объемов продаж, качество выпускаемой продукции, представленной в торговой сети, а также функционирование логистической системы предприятия, что позволит выявить причины, вызывающие снижение прибыльности компании, предложить корректирующие организационные мероприятия и оценить их экономический эффект.

3 Анализ факторов, влияющих на деятельность предприятия

3.1 Анализ потребительских предпочтений

На первом этапе нами было принято решение провести оценку качества продукции, выпускаемой ЗАО «Орехпром».

Была разработана анкета, главной целью которой являлось выявление целевой аудитории потребителей ореха фундука. Также необходимо было выяснить, как часто респонденты употребляют данный продукт, что является определяющим фактором при выборе и за наличие каких качеств чаще всего его приобретают. Анкета представлена в Приложении А.

В анкете приняли участие 83 человека в возрасте от 14 до 49 лет.

57,8 %, участвующих в опросе, пришлось на женщин, 42,2 % – на мужчин, в соответствии с рисунками 7 и 8.

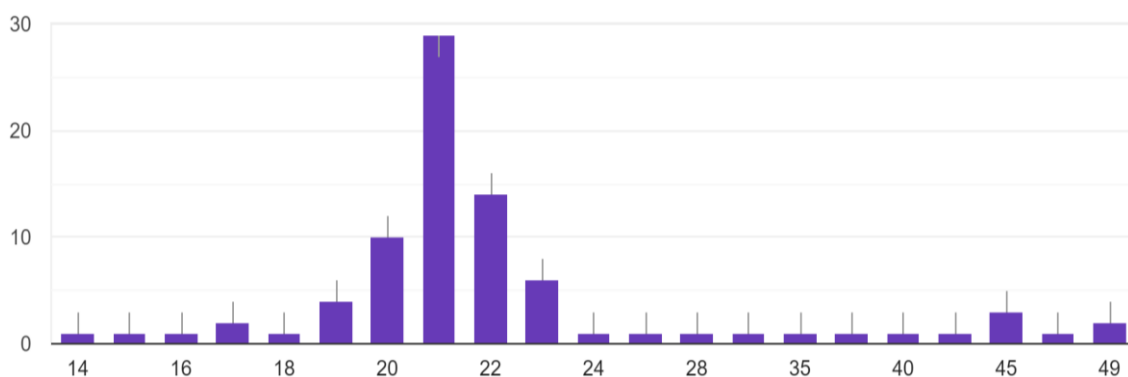


Рисунок 7 – Возраст респондентов

На первый вопрос из анкеты: «Любите ли Вы орех фундук?» 90,4 % (75 чел.) испытуемых ответили «Да» и лишь 9,6 % (8 чел.) сказали – «Нет», в соответствии с рисунком 9.

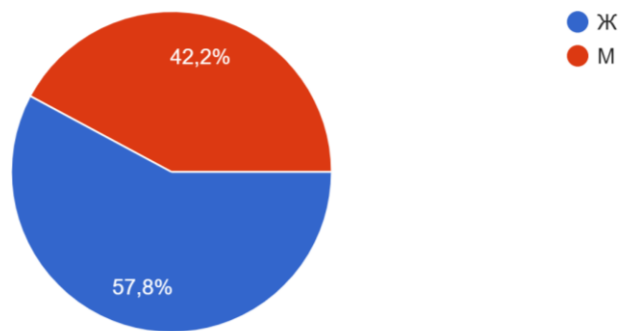


Рисунок 8 – Пол респондентов

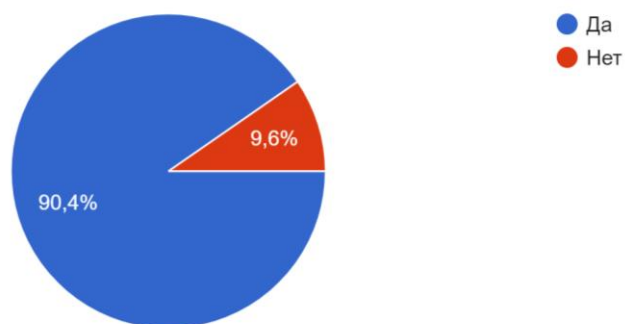


Рисунок 9 – Любите ли Вы орех фундук?

Также выяснилось, что из предложенных видов орехов никто не употребляет только фундук, в соответствии с рисунком 10.

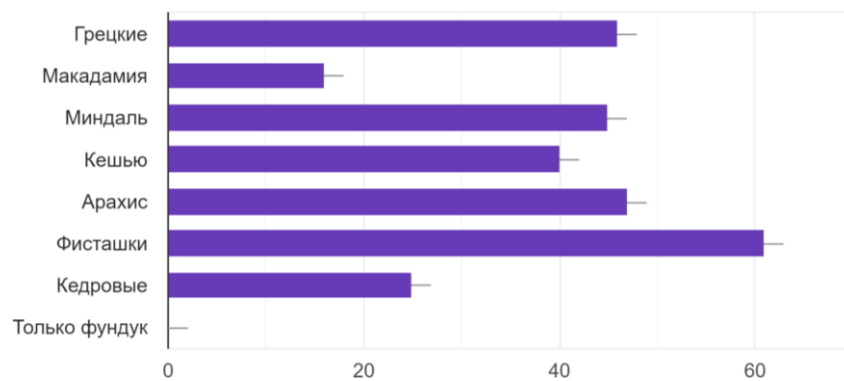


Рисунок 10 – Какие виды орехов Вы любите кроме фундука?

3,6 % (3 чел.) респондентов сказали, что употребляют фундук каждый день, 7,2 % (6 чел.) – пару раз в неделю, а 34,9 % (29 чел.) – раз в месяц. Данная статистика свидетельствует о том, что до 50% респондентов употребляет фундук довольно часто, в соответствии с рисунком 11.

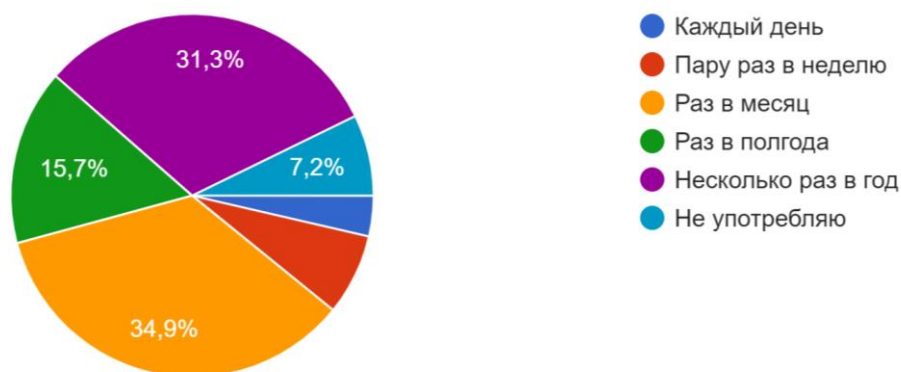


Рисунок 11 – Как часто Вы употребляете фундук?

80,3 % (61 чел.) приобретают фундук из-за его вкуса и всего лишь 19,7% (15 чел.) – из-за наличия полезных веществ в орехе, в соответствии с рисунком 12.

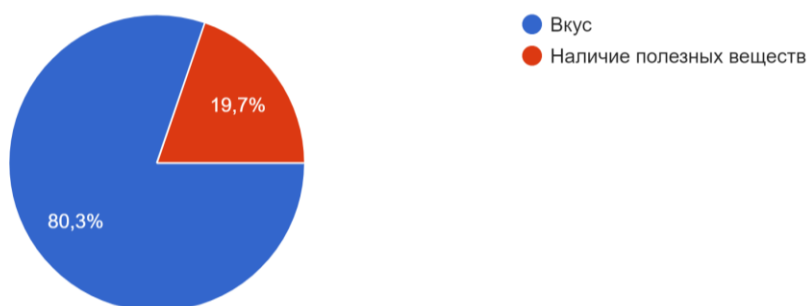


Рисунок 12 – Какое качество фундука больше всего стимулирует к покупке?

На главный вопрос «Что является определяющим фактором при выборе продукта?» 38,6 % (32 чел.) ответили «Товарный сорт ореха», 33,7 % (28 чел.)

– «Цена», 16,9 % (14 чел.) – «Прозрачная упаковка» и всего для 10,8 % (9 чел.) важным оказалась фирма орехов, в соответствии с рисунком 13.

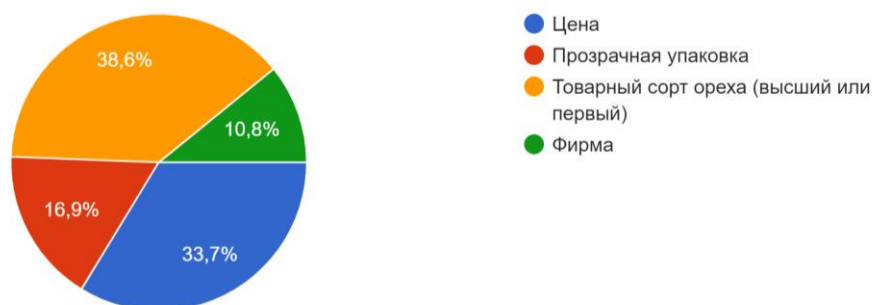


Рисунок 13 – Что является определяющим фактором при выборе продукта?

Таким образом, проанализировав полученные в результате анкетирования данные, мы пришли к выводу, что почти все респонденты приобретают фундук из-за его вкуса, а, следовательно, производитель должен обращать особое внимание на качество готового продукта, в том числе степень обжарки ореха. Большинству важен сорт ореха, также некоторые отметили необходимость наличия прозрачной упаковки для лучшего видения продукта.

Далее, для оценки качества продукции нами была разработана балловая шкала оценки фундука, приведенная в таблице 6.

Таблица 6 – Балловая шкала оценки качества фундука

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Уровень качества
Внешний вид	Орехи целые, примерно одной формы, размера и цвета	3	Отлично
	Наблюдается небольшая часть орехов разной формы, размера и цвета	2	Хорошо

Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Уровень качества
	Орехи разной формы, размера и цвета	1	Удовлетворительно
Плотность	Твердые	3	Отлично
	Присутствует небольшая часть ядер средней твердости	2	Хорошо
	Ядра мягкие	1	Удовлетворительно
Цвет	Орехи однородного цвета, отсутствуют зажаренные ядра	3	Отлично
	Ядра несильно различаются по цвету, присутствует небольшое количество зажаренных ядер	2	Хорошо
	Орехи разного цвета, большое количество сильно зажаренных ядер	1	Удовлетворительно
Запах	Ореховый развитый, без постороннего запаха	3	Отлично
	Ореховый, слабовыраженный	2	Хорошо
	Запах слабовыраженный	1	Удовлетворительно

Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Уровень качества
Вкус	Ореховый, развитый, без посторонних привкусов	3	Отлично
	Ореховый, слабо-выраженный	2	Хорошо
	Вкус пустой, невыраженный	1	Удовлетворительно
Наличие недоразвитых, незрелых, ссохшихся и сморщенных ядер	Полностью отсутствуют	3	Отлично
	Присутствует небольшое количество	2	Хорошо
	Имеется большое количество	1	Удовлетворительно
Наличие ядер, поврежденных вредителями	Полностью отсутствуют	3	Отлично
	Присутствует небольшое количество поврежденных ядер	2	Хорошо
	Имеется значительное количество поврежденных ядер	1	Удовлетворительно
Наличие ядер с прогорклой, поврежденной и пожелтевшей сердцевинной	Полностью отсутствуют	3	Отлично
	Присутствуют отдельные ядра орехов с поврежденной сердце-	2	Хорошо

Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Уровень качества
	виной		
	Имеется до 5% поврежденных ядер от общего количества	1	Удовлетворительно
Засоренность скорлупой и примесью	Полностью отсутствуют	3	Отлично
	Присутствует небольшое количество	2	Хорошо
	Имеется большое количество	1	Удовлетворительно
Наличие живых вредителей	Полностью отсутствуют	3	Отлично
	Отсутствуют, имеют следы	2	Хорошо
	Отсутствуют, имеют значительное количество следов присутствия	1	Удовлетворительно

Учитывая, что для значительной доли потребителей актуальным является привлекательность упаковки готовой продукции, нами для оценки качества и привлекательности упаковки продукции, представленной в торговой сети, была разработана балловая шкала оценки упаковки фундука, приведенная в таблице 7.

Таблица 7 – Шкала привлекательности упаковки

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Уровень качества
Упаковка с возможностью многократного закрытия	Присутствует	2	Отлично
	Отсутствует	1	Неудовлетворительно
Внешний вид	Привлекательная яркая упаковка, легко читаемый шрифт с лицевой стороны	2	Отлично
	Неяркая упаковка и плохо читаемый шрифт на лицевой стороне	1	Неудовлетворительно
Наличие прозрачных вставок на упаковке	Имеются, и сквозь них хорошо просматривается продукт	2	Отлично
	Отсутствуют	1	Неудовлетворительно
Доступность информации на упаковке	Хорошо читаемо место изготовления, состав, пищевая ценность, срок годности и условия хранения	2	Отлично
	Не читаемо или читаемо плохо место изготовления, состав, пищевая ценность, срок годности и условия хранения	1	Неудовлетворительно

Большое количество недоразвитых, незрелых, сохшихся и сморщенных ядер; ядер, поврежденных вредителями; ядер с прогорклой, поврежденной и пожелтевшей сердцевинкой; засоренность скорлупой и примесью; присутствие живых вредителей может свидетельствовать о том, что качество продукции не соответствует уровню, заявленному предприятием.

На основании разработанных шкал была собрана дегустационная группа и проведена оценка качества фундука, приобретенного в магазине, методом закрытой дегустации.

Опираясь на данные разработанных шкал, представленные в таблицах 6 и 7, фундук в упаковке компании «Орехпром» мог получить максимально 38 баллов.

Средние значения, присвоенные дегустационной группой фундуку в упаковке компании «Орехпром», представлены в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 – Анализ качества готовой продукции, приобретенной в торговой сети

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Причина снятия баллов
Внешний вид	Орехи целые, примерно одной формы, размера и цвета	3	Баллы не сняты
Плотность	Твердые	3	Баллы не сняты
Цвет	Ядра несильно различаются по цвету, присутствует небольшое количество зажаренных ядер	2	Встречается небольшое количество пережженных ядер
Запах	Ореховый развитый, без постороннего запаха	3	Баллы не сняты

Продолжение таблицы 8

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Причина снятия баллов
Вкус	Ореховый, развитый, без посторонних привкусов	3	Баллы не сняты
Наличие недоразвитых, незрелых, сохшихся и сморщенных ядер	Полностью отсутствуют	3	Баллы не сняты
Наличие ядер, поврежденных вредителями	Полностью отсутствуют	3	Баллы не сняты
Наличие ядер с прогорклой, поврежденной и пожелтевшей сердцевинной	Полностью отсутствуют	3	Баллы не сняты
Засоренность и скорлупой и примесью	Присутствует небольшое количество	2	Наблюдается небольшое количество шелухи
Наличие живых вредителей	Полностью отсутствуют	3	Баллы не сняты
Итого		28	

Таблица 9 – Анализ привлекательности упаковки

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Причина снятия баллов
Упаковка с возможностью многократного закрытия	Присутствует	2	Баллы не сняты

Приложение таблицы 9

Наименование показателя	Характеристика показателя	Оценка качества, балл	Причина снятия баллов
Внешний вид	Привлекательная яркая упаковка, легко читаемый шрифт с лицевой стороны	2	Баллы не сняты
Наличие прозрачных вставок на упаковке	Имеются, и сквозь них хорошо просматривается продукт	2	Баллы не сняты
Доступность информации на упаковке	Хорошо читаемо место изготовления, состав, пищевая ценность, срок годности и условия хранения	2	Баллы не сняты
Итого		8	

Тем не менее, экспертная группа присвоила в среднем продукции 34 балла, а значит дегустация показала, что качество фундука удовлетворяет ожиданиям потребителей, однако в некоторых упаковках наблюдается большое количество шелухи и пережжённых орехов. Дегустационная группа заявила, что в целом продукция, выпускаемая предприятием ЗАО «Орех-пром», хорошего качества.

3.2 Анализ логистической цепи

«Орехпром» имеет два крупных логистических центра в Московской и Екатеринбургской областях.

ЛЦ-Москва находится по адресу: Московская область, Люберецкий

район, поселок Октябрьский, улица Ленина, дом 53. Склад имеет удобное расположение за территорией МКАД, охраняемую территорию, широкий въезд, отдельный пандус для разгрузки, чтобы приступить к работе сразу, как пришла машина. На разгрузке работает автопогрузчик без вмешательства человеческой силы. Площадь склада 663 кв. м., площадь офиса 39,5 кв. м. Количество сотрудников, обеспечивающих бесперебойную работу – 5 человек (универсалы).

ЛЦ-Екатеринбург расположен по адресу: Свердловская область, Сысертский район, поселок Большой Исток, улица Свердлова, 42 А, на территории базы «Стройкомплект». Это южный пригород Екатеринбурга, удобное расположение на развязке Челябинского и Тюменского трактов. Площадь склада составляет 2000 м. кв. 11 сотрудников обеспечивают бесперебойную работу склада.

На складах поддерживается температурный режим для сохранения качества продукции: в летнее время используются кондиционеры, в зимнее – центральное отопление, также помещения оснащены вентиляцией. Все это регулируется в соответствии с необходимостью обеспечения нужной температуры для хранения продукции согласно всем нормам.

Также соблюдаются меры предосторожности от попадания паразитов и грызунов на территории. Работа складов контролируется дистанционно под руководством начальника отдела логистики. Клиентам «Орехпрома» предоставляется возможность просмотра продукции на складе.

На складах используется современная складская техника: погрузчики «ТОУОТА», штабелеры «PRAMAC», «ТОУОТА», современные стеллажи производства компании «MECALUX», имеются системы видеонаблюдения, действуют службы охраны складского комплекса и вневедомственная охрана МВД.

Готовая продукция компании поступает в логистические центры крупными партиями на корпоративном транспорте. Для оценки логистической

цепочки на рисунке 14 проиллюстрирована система распределения продукции предприятия «Орехпром».

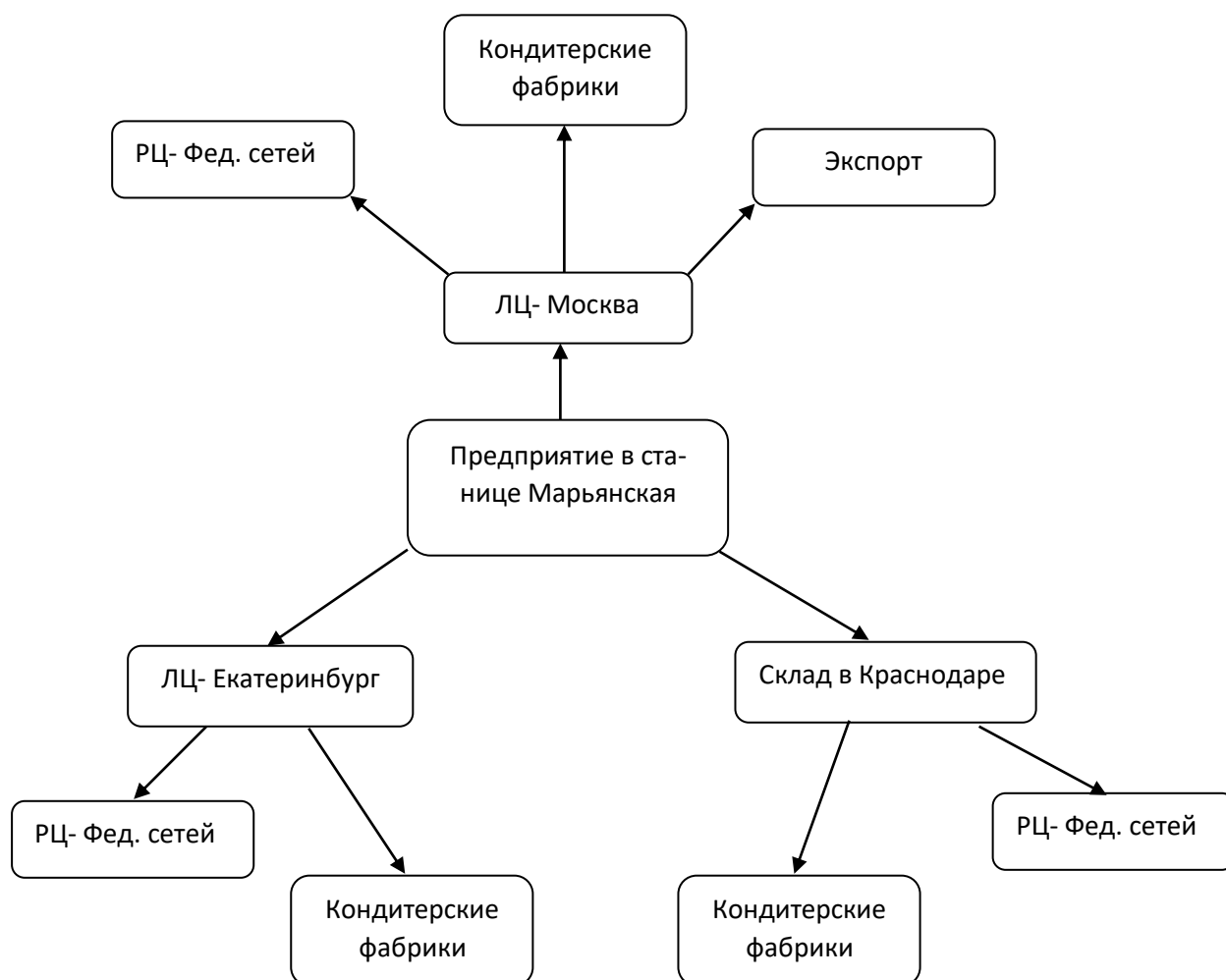


Рисунок 14 – Распределительная сеть

На рисунке можно проследить распределительную политику предприятия. Со склада основного предприятия в станице Марьянской готовая продукция поступает в логистические центры Москвы и Екатеринбурга, а также на склад в Краснодаре.

ЛЦ-Москва отправляет продукцию на экспорт за границу, поставляет наемной транспортной компанией на кондитерские фабрики и в распределительные центры федеральных сетей Центральной России.

Из ЛЦ-Екатеринбург упакованная продукция поступает на кондитерс-

кие фабрики и в РЦ федеральных сетей Сибири и Дальнего Востока.

Склад в Краснодаре снабжает собственным товаром кондитерские фабрики и РЦ федеральных сетей Юга России.

Проведенные ранее исследования позволили установить и выявить ряд несоответствий, которые приводят к снижению качества и эффективности работы предприятия в целом.

Анализируя рисунок 13 и данные, представленные коммерческой организацией, можно сделать вывод, что нарушение сроков поставки готовой продукции может быть связано с логистической системой предприятия. Отсутствие собственной развитой транспортной компании мешает предприятию полностью контролировать сроки поставки продукции клиентам, а небольшое число логистических центров увеличивает сроки доставки в отдаленные регионы страны.

Для того, чтобы довести логистическую цепь компании «Орехпром» до состояния, приближенного к идеальному, мы воспользуемся инструментом бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – это процесс постоянного мониторинга изменений путем измерения обозначенных показателей и обеспечения их эталонного уровня в долгосрочной перспективе, что позволяет компании определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по повышению эффективности деятельности [32]. Целью данного процесса является улучшение бизнеса и повышение его конкурентоспособности путем измерения собственной эффективности и сравнения ее с другими компаниями, а также изучения и применения лучших практик других предприятий. Бенчмаркинговые подходы приводят к существенному изменению процедуры принятия решений в области управления логистикой [33].

Так как одним из лучших представителей в пищевой промышленности является компания ООО «Макдоналдс», то мы рассмотрим именно ее логистику и проведем сравнительный анализ с логистикой предприятия «Орех-

пром» в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнительный анализ логистики предприятий «Макдоналдс» и «Орехпром»

Позиция	ООО «Макдоналдс»	ЗАО «Орехпром»
Наличие производственно-распределительного комплекса	Имеется производственно-распределительный комплекс и распределительные региональные центры	Имеются два логистических центра и склад.
Время функционирования	ПРК функционирует круглосуточно	Логистические центры функционируют круглосуточно
Способ хранения	Сортовой способ хранения по принципу ротации («первый пришел – первый ушел»)	Вертикальное хранение
Оснащенность цехов для хранения системой кодирования информации	Складской учет с помощью программы «KEEP COUNT Retail» (основа – штриховое кодирование товаров)	Отсутствует штриховое кодирование
Оснащенность программными комплексами оптимизации учета	Использование программы «SMS» для оптимизация учета, анализа, регулирования и контроля процессов снабжения, использования и хранения материальных ресурсов; сокращения трудоёмкости	Работает программный комплекс, но из-за текучести кадров сотрудники не успевают овладеть им в совершенстве
Соблюдение графиков поставок	Строго соблюдается график отправок, приходов, разгрузки транспорта, работы сотрудников	Соблюдается только график отправок
Частота оформления заказов	Заказ продукции формируется 2 раза в неделю в программе Microsoft Access	Заказ формируется единожды

Продолжение таблицы 10

Позиция	ООО «Макдоналдс»	ЗАО «Орехпром»
Условия взаимодействия с покупателями	Заказ поступает в отдел по работе с покупателями	Стадия отсутствует
Способ формирования заказа	Заказы разбиваются на группы по дате доставки, формируется заказ, проводится проверка на соответствие заказа объемам кузовов имеющихся машин	Формируется заказ без проверки на соответствие заказа объемам кузовов имеющихся машин
Условия отправки заказа	Заказ отправляют в ресторан для подтверждения и корректировок	Заказ подтверждается заказчиком
Способ формирования документации заказа	Окончательный заказ передается в финансово-бухгалтерскую систему и распечатывается в виде загрузочного листа	Заказ распечатывается в виде загрузочного листа
Формирование заказа на складе	Сборка заказа на складе и проверка комплектности	Сборка заказа на складе и проверка комплектности
Условия транспортирования	Загрузка в кузов автомобиля, проверка температуры, оформление сопроводительных документов, взвешивание загруженной машины	Загрузка в кузов автомобиля, оформление сопроводительных документов, взвешивание загруженной машины
Учет товарного запаса на складах	Раз в неделю рассчитывается уровень запаса продукции на складах	Уровень критического минимума сообщается в главный офис компании

Чтобы улучшить логистику предприятия, возможно перенять опыт крупной компании «Макдоналдс» и добавить стадии, которые сейчас не

функционируют на предприятии «Орехпром», например, сортовой способ хранения по принципу ротации («первый пришел – первый ушел»), штриховое кодирование, следить за соблюдением графиков отправок, приходов, разгрузки транспорта, работы сотрудников.

3.3 Рекомендации по улучшению СМК на предприятии

Благодаря проведенному анализу потребительских предпочтений нам удалось выяснить, что предприятие должно стремиться повышать качество выпускаемой продукции, так как это один из самых важных критериев, способствующих покупке товара.

Предприятию необходимо на регулярной основе проводить оценку качества не только продукции, но и работы всех отделов и филиалов «Орехпром».

Перед тем, как приступать к изменению логистической цепи предприятия необходимо выполнить аудит существующей системы поставок продукции и определить, насколько эффективно она работает.

Данный аудит включает:

- определение оптимальной длины логистических каналов;
- оценку каналов распределения;
- оценку участников канала.

Нами был проведен анализ существующей распределительной системы, который показал ее несовершенство.

Чем длиннее существующий канал, тем больше за него платит потребитель. До 50 % цены, которую оплачивает при приобретении товара конечный потребитель, составляет прибыль канала и его расходы.

Если в одной части цепочки поставок возникает задержка, то это приводит к проблемам со сроками поставки продукции на всех этапах, что в конечном счете может способствовать недовольству потребителей, а значит и

упущенным доходам.

Используя наемную транспортную компанию предприятие не может контролировать процесс загрузки и выгрузки продукции, условия перевоза груза, а значит не может влиять на то, в каком состоянии потребитель получит продукцию.

Большинство транспортных компаний используют для перевозки товаров меньшее количество грузовиков с большим объемом прицепов. Расходы также приносят недогруженные рейсы из-за большого объема грузовых машин. Продукцию «Орехпром» приобретают на всей территории страны, а значит данные меры позволят уменьшить число непоставок и недопоставок и сократить расходы на штрафы компании.

За счет того, что предприятие выпускает продукцию хорошего качества, но недостаточно контролирует логистическую цепь, теряет весомую часть рынка сбыта. Если раньше продукцию «Орехпром» можно было приобрести во всей сети магазинов «Магнит» (а это «Магнит у дома» и гипермаркет «Магнит семейный»), то в настоящее время с этим возникают определенные трудности.

Собственная транспортная компания и развитый автопарк грузовых машин позволят «Орехпрому» полностью контролировать и влиять на сроки поставок, чего невозможно сделать при использовании наемной транспортной компанией.

3.4 Оценка экономической эффективности предлагаемых решений

Мы предлагаем внести ряд изменений в логистическую цепь предприятия ЗАО «Орехпром», благодаря чему произойдет сокращение прочих расходов, в том числе расходы на штрафы. Экономический эффект от улучшения качества логистической цепи представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Экономические показатели ЗАО «Орехпром» до и после мероприятий

Показатель	2019 г.	Проект	Абсолютное отклонение (+, -)
Выручка от продаж	2 772 016 000	2 774 893 262	2 877 262
Себестоимость реализации продукции	2 302 843 000	2 305 720 262	2 877 262
Прибыль от продаж	281 123 000	469 123 000	188 000 000
Прибыль до налогообложения	42 605 000	44 105 000	1 500 000
Чистая прибыль	34 062 000	35 284 000	1 222 000
Рентабельность продаж, %	10	16,9	6,9

В целом, мы можем наблюдать положительный эффект от проведенных мероприятий в виде увеличения прибыли от продаж за счет уменьшения издержек.

Показатель рентабельности продаж проекта увеличился на 6,9 % и составил 16,9 %. То есть каждый рубль выручки организации содержит 16,9 копеек прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нами проведен анализ основных инструментов СМК на примере предприятия ХАО «Орехпром», в ходе которого была установлена прямая взаимосвязь между качеством продукции и эффективностью производства. Повышение уровня качества приводит к увеличению эффективности производства, что в свою очередь способствует снижению затрат на производство и повышению доли рынка, занимающей данным производством.

Установлено, что СМК без экономических механизмов улучшения качества не может быть эффективной, потому что нельзя обеспечить конкурентоспособность продукции только за счет организационных мер.

Выявлено, что данное предприятие является одним из крупных предприятий России, занимающихся переработкой фундука.

Нами была разработана анкета, главной целью которой являлось установление целевой аудитории потребителей ореха фундука, для оценки качества продукции составлена балловая шкала оценки продукта и шкала привлекательности его упаковки. На основании разработанных шкал была собрана дегустационная группа и проведена оценка качества фундука методом закрытой дегустации. Также была проанализирована логистическая цепь компании.

Было установлено, что качество фундука удовлетворяет ожиданиям потребителей, однако в некоторых упаковках наблюдается небольшое количество шелухи и пережжённых орехов. Дегустационная группа заявила, что в целом продукция, выпускаемая предприятием ЗАО «Орехпром», хорошего качества.

Благодаря данным, полученным от коммерческой организации, и анализу логистической цепи было выявлено, что нарушение сроков поставки готовой продукции может быть связано с логистической системой предприятия. Отсутствие собственной развитой транспортной компании мешает

предприятию полностью контролировать сроки поставки продукции клиентам, а небольшое число логистических центров увеличивает время доставки в отдаленные регионы страны.

В результате чего нами был разработан ряд рекомендаций. Для улучшения логистической сети предприятия, возможно перенять опыт крупной компании и добавить стадии, которые сейчас не функционируют на предприятии «Орехпром».

Также, для того, чтобы полностью контролировать логистику предприятия, вернуть большую долю рынка сбыта, контролировать и влиять на сроки поставок, необходимо запустить и развивать собственную транспортную компанию с развитым автопарком грузовых машин.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 года № 1390-ст : введен впервые : дата введения 2015-11-01 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») – Москва : Стандартинформ, 2015. – 53 с.

2 Техническое регулирование: строительство, проектирование и изыскания // ООО «МонтажСтройСервис» : [сайт]. – 2020. – URL: <http://www.mss-tver.ru> (дата обращения: 12.05.2020).

3 Ликбез, Н. П. Система менеджмента качества / Н. П. Ликбез // Управление качеством. – 2009. – № 4. – С. 28 – 29. – URL: <https://panor.ru/magazines/upravlenie-kachestvom> (дата обращения: 14.05.2020).

4 Горбашко, Е. А. Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 352 с. – (Высшее образование). – URL: <https://urait.ru/bcode/449768/p.196> (дата обращения: 11.05.2020). – ISBN 978-5-9916-9133-8.

5 Ильенкова, С. Д. Управление качеством : учебник для студентов вузов, обучающихся специальностям экономики и управления / С. Д. Ильенкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити–ДАНА, 2009. – 352 с. – ISBN 978-5-238-01012-0.

6 ГОСТ Р ИСО 19011-2012. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 19 июля 2012 года № 196-ст : введен взамен ГОСТ Р ИСО

19011-2003 : дата введения 2013-02-01 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») – Москва : Стандартинформ, 2018. – 42 с.

7 Маркетинг в России и за рубежом // Финпресс : [сайт]. – 2008. – URL: <http://www.mavriz.ru/about> (дата обращения: 17.05.2020).

8 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 467 с. – (Высшее образование). – URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-449872#page/105>. (дата обращения: 20.05.2020). – ISBN 978-5-9916-8710-2.

9 Селиверстов, А. С. Элементы системы менеджмента качества на предприятии по ISO9001 / А. С. Селиверстов, Д. Е. Митрофанов, А. А. Буцкая [и др.]. // Молодой ученый. – 2017. – № 7 (141). – С. 275-276. – URL: <https://moluch.ru/archive/141/39549/> (дата обращения: 12.05.2020).

10 Quality.eup.ru : официальный сайт. – URL: <https://www.quality.eup.ru/DOCUM3/documsmk.htm> (дата обращения: 12.05.2020).

11 ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 года № 1391-ст: введен впервые : дата введения 2015-11-01 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») – Москва : Стандартинформ, 2015. – 23 с.

12 Никитин, В. А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000 : Политика. Оценка. Формирование / В. А. Никитин, В. В. Филончева. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер принт, 2004. – 126 с. – ISBN 594-7-2356-76.

13 Антонова, А. А. Система менеджмента качества как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. / А.А. Антонова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 3. – С. 77-83. – URL: <https://socionet.ru> (дата обращения: 21.05.2020).

14 Компетентностный подход в процессно-ориентированной системе менеджмента качества предприятий / И.М. Кублин, А.Е. Махметова, В.И. Тинякова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – № 1. – С. 131-141. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/298026> (дата обращения: 28.05.2020).

15 Проблемы повышения результативности системы менеджмента качества промышленного предприятия / С.Ю. Абалдова // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2013. – № 33. – С. 38-41. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/289494> (дата обращения: 14.06.2020).

16 Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К, 2017. – 159 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93495> (дата обращения: 12.05.2020). – ISBN 978-5-394-02291-3.

17 Современное состояние и перспективы внедрения интегрированных систем менеджмента качества на российских предприятиях торговли и общественного питания / И.В. Сурков, Е.О. Ермолаева, А.Н. Австриевских // Техника и технология пищевых производств. – 2009. – № 2. – С. 91-94. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/286861> (дата обращения: 19.05.2020).

18 Еще раз о вступлении России в ВТО / Л.А. Федык // Компетентность/Competency (Russia). – 2010. – № 7. – С. 38-39. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/293152> (дата обращения: 19.05.2020).

19 К вопросу о системе менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов / А.А. Запорожский, Г.И. Касьянов, Э.Ю. Мишкевич // Техника и технология пищевых производств. – 2013. – № 4. – С. 17-21. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/289566> (дата обращения: 19.05.2020)

20 ТР ТС 021/2011 Технический регламент Таможенного союза «О безопасности пищевой продукции». Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие решением комиссии Таможенного союза от 9 декабря 2011 года № 880-ст: введен впервые : дата введения 2013-07-01 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») – Москва : Официальный сайт Комиссии таможенного союза www.tsouz.ru. 2011. – 277 с.

21 Технический регламент Таможенного союза // официальный сайт : [сайт]. – 2020. – URL: <https://trts24.ru/article/obyazatel'naya-sertifikaciya-hassp-v-pishevoj-promyshlennosti> (дата обращения: 21.05.2020).

22 Федоськина, Л. А. Система обеспечения безопасности пищевой продукции: проблемы внедрения и пути их решения. / Л. А. Федоськина // Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. – 2009. – № 1. – С. 6. – URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?id=34085020> (дата обращения: 23.05.2020).

23 Контроль качества продуктов питания : учебное пособие / Г. А. Кутырев, Е. В. Сысоева. – Казань : КНИТУ, 2012. – 84 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/73284> (дата обращения: 22.05.2020). – ISBN 978-5-7882-1308-8.

24 Управление качеством : учебник / О. А. Леонов, Г. Н. Темасова, Ю. Г. Вергазова. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Лань, 2020. – 180 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/130492> (дата обращения: 22.05.2020). – ISBN 978-5-8114-2921-9.

25 Управление качеством в отраслях пищевой промышленности : учебное пособие / Н. И. Дунченко, М. Д. Магомедов, А. В. Рыбин. – 4-е, изд. – Москва : Дашков и К, 2016. – 212 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93376> (дата обращения: 22.05.2020). – ISBN 978-5-394-01921-0.

26 Аршакуни, В. Л. От системы ХАССП к системе менеджмента безопасности пищевой продукции по ИСО 22000. / В. Л. Аршакуни // Стандарты и качество. – 2008. – № 2. – С. 88-89. – URL: <https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=5099> (дата обращения: 25.05.2020).

27 Совершенствование мер обеспечения безопасности продовольствия / Р. И. Идиатулин, Н. М. Калишин // Вопросы нормативно-правового регулирования в ветеринарии. – 2012. – № 3. – С. 7-15. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/289612> (дата обращения: 25.05.2020).

28 К вопросу оценки результативности СМК / В.А. Зайцев, В.Ю. Волынский, Т.С. Балужева, Г.А. Цветков // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2008. – № 25. – С. 176-179. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/289716> (дата обращения: 26.05.2020).

29 Стрельников, П. В. Вопросы результативности и эффективности внедрения СМК. / П. В. Стрельников // Математические машины и системы. – 2005. – № 4. – С. 157-162. – URL: <https://socionet.ru/publication.xml?h=spz:cyberleninka:31612:14349854> (дата обращения: 26.05.2020)

30 Управление качеством продукции : учебник / Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова. – Москва : Дашков и К, 2016. – 336 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93306> (дата обращения: 27.05.2020). – ISBN 978-5-394-01715-5.

31 ЗАО «Орехпром» : официальный сайт. – Краснодар. – URL: <http://orekhprom.ru/> (дата обращения: 12.05.2020).

32 Минкина, Н. В. Лекции по дисциплине Бенчмаркинг: Учебно-практическое пособие для студентов. / Н.В. Минкина // Брянский институт управления и бизнеса. – Брянск : БИУБ, 2009 - 62 с. – URL: <https://zh.b-ok.org/book/3157046/d9e06a>

33 Бенчмаркинг в транспортно-логистических операциях / А.А. Кизим // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. –

2018. – № 4. – С. 55-58. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/309653> (дата обращения: 12.06.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для определения целевой аудитории потребителей фундука

1 Ваш возраст (полных лет)?

2 Ваш пол?

– жен.

– муж.

3 Любите ли фундук?

– да

– нет

4 Какие орехи любите кроме фундука?

– грецкие

– арахис

– макадамия

– фисташки

– миндаль

– кедровые

– кешью

– только фундук

5 Как часто употребляете фундук?

– каждый день

– раз в полгода

– пару раз в неделю

– несколько раз в год

– раз в месяц

– не употребляю

6 Если ответили, что употребляете фундук, то что в нем больше привлекает?

– вкус

– наличие полезных веществ

7 Что является определяющим фактором при выборе продукта?

– цена

– прозрачная упаковка

– товарный сорт ореха (высший или первый)

– фирма