

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**( НИ У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРОЦЕССОВ**

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ОРГАНИЗАЦИ-  
ОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика  
программа «Экономика предпринимательства»  
заочной формы обучения,  
группы 06001576

**Рыбант Виктора Николаевича**

Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
Стрябкова Е.А.

Рецензент  
к.э.н., доцент  
Губертов Е.А.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПОНЕНТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1 Предпринимательство понятие, принципы, основные компоненты .....	8
1.2 Система менеджмента качества ее особенности и роль в современных условиях.....	20
1.3 Система менеджмента качества как часть организационно-управленческой компоненты предпринимательства.....	30
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПОНЕНТОВ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>34</b>
2.1 Анализ внедрения системы менеджмента качества.....	34
2.2 Анализ предприятия по всем видам деятельности, рынок, конкуренты.....	43
2.3 Анализ системы менеджмента качества на предприятии .....	64
<b>ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ ... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>	
3.1 Методические подходы к внедрению СМК на предприятиях .....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
3.2 Проект внедрения СМК на предприятии <b>Ошибка!</b>	<b>Закладка не определена.</b>
3.3 Оценка эффективности .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> <b>ОШИБКА!</b>	<b>ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострение рыночной конкуренции и глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора. В настоящее время тенденции управления персоналом носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. В современных условиях одной из важнейших и даже основной общеорганизационной целью становится качество. Развитие конкуренции между компаниями требует от управленцев на всех уровнях управления качественных и эффективных решений. Однако оценка качества является недостаточно хорошо изученной областью стратегического менеджмента в связи со сложностью и многообразием решений в разных областях управленческой деятельности, с одной стороны, и субъективными подходами к процессам принятия решений - с другой [8]. Подход к разработке и внедрению СМК любой организации изложен в стандартах ISO 9001: 2008 и заключается в следующем:

- планирование СМК на основе выявленных требований потребителей (а возможно, и других заинтересованных сторон), разработанной политики в области качества и сформулированных целей по качеству, включающее определение процессов, действующих на предприятии, необходимых ресурсов и требований к СМК;

- внедрение СМК, включающее распределение ответственности и делегирование полномочий отдельным подразделениям и должностным лицам, выделение ресурсов, разработку методов для измерения результативности и эффективности процессов и применение этих методов;

- разработка и применение процесса постоянного улучшения СМК.

Аргументы в пользу внедрения системы менеджмента качества (СМК):

Внедрение на предприятие и активное использование Системы менеджмента качества (СМК), соответствующей стандартам серии ИСО (ISO) позволяет выде-

лять и эффективно согласовывать течение всех бизнес-процессов. Такой управленческий подход даёт организации следующие преимущества:

Выделение и исключение дублирующих процессов позволяет добиться значительного повышения эффективности производства;

Повышения эффективности производственных процессов и повышение качества выпускаемой продукции за счёт строго контроля, своевременной корректировки и наладки процессов;

Значительное снижение затрат, сокращение числа брачной продукции, рекламаций и потерь;

Фактическое подтверждение грамотной организации производственных процессов.

Аргументы в пользу внедрения системы менеджмента качества (СМК) для предприятий и организаций любых форм собственности и отраслей экономики

Внедряя систему менеджмента качества (СМК) и сертифицируя ее на соответствие международному стандарту ISO 9001, руководство предприятия инвестирует в самую ближайшую перспективу развития и совершенствования своей компании.

Внедрение в организации идей современного менеджмента качества предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных. Человеческий аспект в этих изменениях является фундаментальным, т.к. именно поведение людей в организации в конечном итоге определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу.

Объект исследования – ЗАО «Томаровский мясокомбинат».

Предмет исследования - внедрение системы качества деятельности ЗАО «Томаровский мясокомбинат».

Цель данной работы - изучение главных аспектов организации по разработке и внедрению системы менеджмента качества на примере ЗАО «Томаровский мясокомбинат».

Задачи исследования:

Изучить теоретические аспекты исследования организационно управленческих компонентов предпринимательства;

Провести анализ организационно-управленческих компонентов на примере предприятия;

Оценить эффективность мероприятий по внедрению системы менеджмента качества на предприятии.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении комплекса вопросов, касающихся методических и организационных основ разработки и мониторинга системы менеджмента качества на предприятии на основе требований международного стандарта

В процессе исследования получены следующие наиболее существенные результаты, отличающиеся научной новизной:

1. выявлены и раскрыты методологические аспекты к внедрению СМК на предприятиях;

2. проведен анализ внедрения системы менеджмента качества на предприятиях РФ;

3. произведена диагностика организационно-управленческих компонентов на примере предприятия «Томаровский мясокомбинат»;

4. обоснована необходимость внедрения СМК на предприятии ЗАО «Томаровский мясокомбинат»;

5. разработан проект построения и внедрения системы менеджмента качества на предприятия ЗАО «Томаровский мясокомбинат» и выделены основные процессы, определяющие конкурентоспособность готовой мясной продукции.

6. предложен подход определения экономической эффективности от внедрения СМК.

В работе перед нами стоит задача закрепить теоретические знания, получить практическую подготовку по дисциплине на основе самостоятельного изучения литературы по управлению качеством: уметь практически оценивать теоретические положения, делать объективные выводы и предложения.

В работе использовались: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, методы синтеза, группировки и сравнения, ин-

дукции, метод постановки проблемы, эмпирические методы, расчетно-аналитические методы.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента качества. Информационную базу настоящей работы составили нормативные акты Российской Федерации, литературные источники, периодические издания, материалы научных конференций и семинаров, информационные данные сети Интернет.

# **Глава 1. Теоретические аспекты исследования организационно управленческих компонентов предпринимательства.**

## **1.1 Предпринимательство понятие, принципы, основные компоненты**

Каждая форма юридического лица имеет свои особенности, поэтому перед учредителями предпринимательских структур возникает весьма нелегкая задача – выбрать именно ту форму своего предприятия, которая в наибольшей степени отвечает их интересам и возможностям.

Согласно ст. 66.3 Гражданского кодекса РФ в редакции Федерального закона от 05.05.2014 № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» [3] с 01.09.2014 хозяйственные общества подразделяются на публичные и непубличные.

С 1 сентября 2014 было введено три формы акционерного общества:

- публичное АО (Публичное акционерное общество);
- АО (Акционерное общество);
- ООО (Общество с ограниченной ответственностью) [4].

Таким образом, на смену привычному делению акционерных обществ на открытые и закрытые, которое ныне исключено законодателем, пришли публичные и непубличные акционерные общества. Вместе с изменением понятий, поменялась также и сущность таких обществ, сложились их новые признаки.

Не каждое ЗАО становится непубличным АО автоматически, как и не каждое ОАО является публичным. Необходимость самоопределения для организаций связана с четким пониманием своего правового статуса, что влечет для субъектов хозяйствования серьезную практическую значимость.

Такая форма, как закрытое акционерное общество (ЗАО), не оправдала себя, так как практически полностью дублировала Общество с ограниченной ответственностью (ООО).



Таким образом, с 1 сентября 2014 г. в научной литературе и на практике появилось понятие публичных и непубличных обществ, которым были заменены открытые и закрытые акционерные общества в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Практическое значение выделения публичных и непубличных акционерных обществ заключается в том, что права и обязанности одних отличаются от прав обязанностей других.

Хочется отметить, что положения законодательства, регламентирующие деление хозяйственных обществ на публичные и непубличные на сегодняшний день еще нуждаются в дополнительном толковании. С целью правильного и единообразного применения законодательства требуются новые ориентиры в виде судебной практики. Многие субъекты бизнеса при определении своего правового статуса испытывают затруднения и нуждаются в необходимых рекомендациях, поскольку практическая значимость причисления себя к публичному или непубличному хозяйственному обществу достаточно велика. В связи с чем, представляется необходимым внесение изменений в действующее законодательство, о выделении четких критериев для причисления предприятия к публичному или непубличному хозяйственному обществу.

Для осуществления предпринимательской деятельности необходимы не только навыки и опыт в определенной сфере, большую роль играет предпринимательские способности, которые также является фактором производства, объединяющим остальные факторы в единый механизм для создания прибавочной стоимости.

В настоящее время малое предпринимательство представляет собой важнейшую сферу рыночной экономики. Ее развитие означает быстрое создание новых рабочих мест, оживление на товарных рынках, появление самостоятельных источников доходов у значительной части экономически активного населения, и, как следствие, снижение социальных нагрузок на расходы бюджетов разных уровней.

Для осуществления предпринимательской деятельности необходимы не только навыки и опыт в определенной сфере, большую роль играет предпринимательские способности, которые также является фактором производства, объеди-

няющим остальные факторы в единый механизм для создания прибавочной стоимости.

В Гражданском кодексе Российской Федерации приводится определение понятия «предпринимательство». В соответствии с данным нормативным актом, предпринимательство — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение при быти от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в установленном законом порядке» [3, с. 151]. Однако что понимать непосредственно под малым предпринимательством, не ясно.

Предпринимательской деятельностью является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Перечислим основные признаки предпринимательской деятельности, предусмотренные ст. 2 Гражданского кодекса РФ:

- предпринимательская деятельность проводится на свой страх и риск;
- лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью, должны быть зарегистрированы;
- прибыль в ходе предпринимательской деятельности можно получать от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Следовательно, можно сделать вывод, что предпринимательская — это деятельность, направленная на систематическое получение прибыли, для чего индивидуальному предпринимателю необходимо совершить ряд сделок, целью которых является получение прибыли. Если же совершается единичная сделка, то она не может быть квалифицирована как предпринимательская деятельность, даже если по ней получен доход, ведь единичная сделка не носит систематического характера.

Российское законодательство разрешает гражданам России заниматься любой предпринимательской деятельностью. Исключение составляют

законодательно запрещенные виды деятельности – изготовление и продажа оружия, наркотиков и др. (Указ Президента РФ от 22 февраля 1992 г. № 179). При этом ему не обязательно создавать организацию, то есть юридическое лицо. Гражданин может стать индивидуальным предпринимателем.

Помимо россиян в качестве индивидуальных предпринимателей могут зарегистрироваться также иностранные граждане и лица без гражданства, постоянно или временно проживающие на территории России.

Правовые взаимоотношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, регулируются гражданским законодательством, состоящим из Гражданского кодекса Российской Федерации, а также принятых в соответствии с ним иных федеральных законов [26, с. 15].

В Налоговом кодексе Российской Федерации также не определено понятие субъектов малого предпринимательства, хотя специальные налоговые режимы, применяемые для категорий налогоплательщиков, относимых на практике к сфере малого бизнеса, прописаны.

Буров В.Ю. относит к предпринимателям личностей, обладающих предпринимательским талантом, вовлекающим в процесс своей деятельности других людей, представляют круг малого и среднего предпринимательства – в зависимости от оборотов и численности персонала на своих предприятиях [17, С. 25].

Н.П. Кондраков определяет предпринимательство – не как конкретный вид деятельности, а как вид экономической активности, которая помогает решать социально-экономические проблемы предпринимателя, его семьи, сотрудников его предприятия [30, С. 98].

Экономическая активность предпринимателя может принимать различные формы, в зависимости от способа участия в экономических процессах [23, с. 101]:

а) как владельца недвижимости, имущественного комплекса, движимого имущества;

б) как обладателя способности к труду, требуемой специальности и уровня квалификации (рабочей, управленческой), используемой в процессе производства какой-либо продукции, работ;

- в) как производителя собственного продукта, работы;
- г) занятого оборонно-охранной деятельностью (армия, милиция, госбезопасность).

В таблице 1 приведены виды предпринимательской деятельности, определяемые по факторам, используемым в процессе ее осуществления.

Таблица 1 – Виды предпринимательской деятельности [32, с. 81]

Факторы производства	Виды предпринимательской деятельности
Природные ресурсы	Производство
Производственные фонды	Торговля (коммерция)
Трудовые ресурсы	Оказание услуг
Капитал	Кредитование
Предприимчивость	Посредничество

[Источник 6, С. 14]

Используя принципы, представленные на рисунке 1, предпринимательство участвует в экономической деятельности страны. Предпринимательство отличается от других видов экономической активности инновационной составляющей независимости от сферы (производство, торговля, посредничество и т.д.) [23, С. 106]. Инновационная составляющая с одной стороны является результатом реакции предпринимательства на социально-экономическую ситуацию, с другой стороны – двигателем прогресса в сфере своей деятельности [23, С. 111]. Например, изменение экономических условий может стимулировать модернизацию системы управления производства, смену подходов к контролю качества, разработку новой методологии и технологии производственного процесса, коммуникаций.

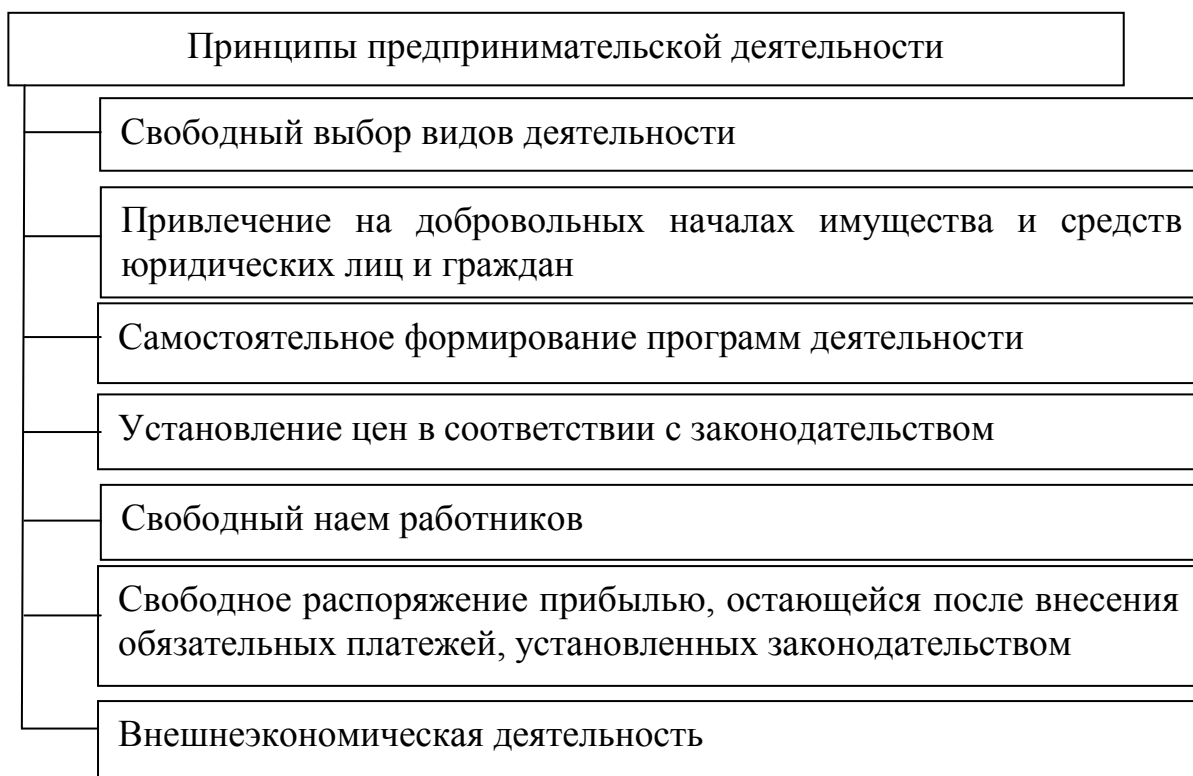


Рис. 1.1. Принципы предпринимательской деятельности  
[Источник 32, С. 84]

Из вышесказанного следует, что на поведение субъектов предпринимательства влияет государство, создавая социально-экономическую ситуацию путем применения мер прямого или косвенного регулирования. Из истории российской экономики видно, что государство может стимулировать структурную перестройку экономики и социальные преобразования. Нужно отметить, что в СССР не уделялось должного внимания развитию малого бизнеса. В приоритете были крупные и средние предприятия, что привело в конечном итоге к монополизации промышленного производства. С переходом на рыночные отношения это превратилось в значительный сдерживающий фактор для прогресса национальной экономики. Малый бизнес в РФ начал развиваться с 1988 г., а особенно интенсивно – начиная с 1990 года [60, С. 222]

В период перехода от командно - административного типа экономики к рыночному в нашей стране сопровождалось пересмотром отношения к предпринимательству – от отрицательного к положительному. Начало этого процесса можно отнести к 80-м годам XX века, а нынешний этап – активное стимулирование государством раз-

вития предпринимательской деятельности граждан – можно назвать началом цикла. Начало вынужденное, но необходимое. Причины стимулирования не добровольные, а вынужденные:

- геополитические конфликты, которые привели к введению санкций со стороны США и Европы;
- необходимость сойти с «нефтяной иглы», снизить зависимость от экспорта сырья;
- простимулировать отечественных производителей;
- развить технологическую и научную составляющую производственных процессов;
- привлечь средства и потенциал из частного сектора;
- снизить нагрузку на государственный бюджет (снизить его дефицит);
- привлечь инвестиции для развития регионов страны.

Восприятие развития предпринимательства различается в зависимости от финансового положения граждан [51, с. 24]. Учитывая падение уровня доходов населения, единственным выходом для решения социально-экономических проблем российских семей является занятость ее работоспособных членов на нескольких видах занятости. Успешный опыт зарубежных стран перехода к подавляющей доле среднего класса, формируемого представителями малого и среднего бизнеса, является следствием перехода западного общества к рыночной экономике с социальной структурой. Для проведения реформ в целях развития предпринимательства необходимо исследовать закономерности функционирования и развития малого и среднего предпринимательства; его социально-экономических функций и социально-экономической эффективности в отечественной экономике; форм его хозяйствования, в том числе различных форм неформальной занятости населения (репетиторство, народные промыслы, извоз и др.). Инновационная составляющая малого и среднего предпринимательства обеспечивает его эволюцию через выполнение в макросистеме определенных функций [10, с. 201]. Цель деятельности малого и среднего предпринимательства – решение социально-экономических проблем общества. Функция малого и среднего предпринимательства – удовлетворение индивидуальных, коллективных и общественных потребностей при использовании всех видов ресурсов.

Предприниматель осуществляет в этой динамической системе следующие функции (рис. 1.2):

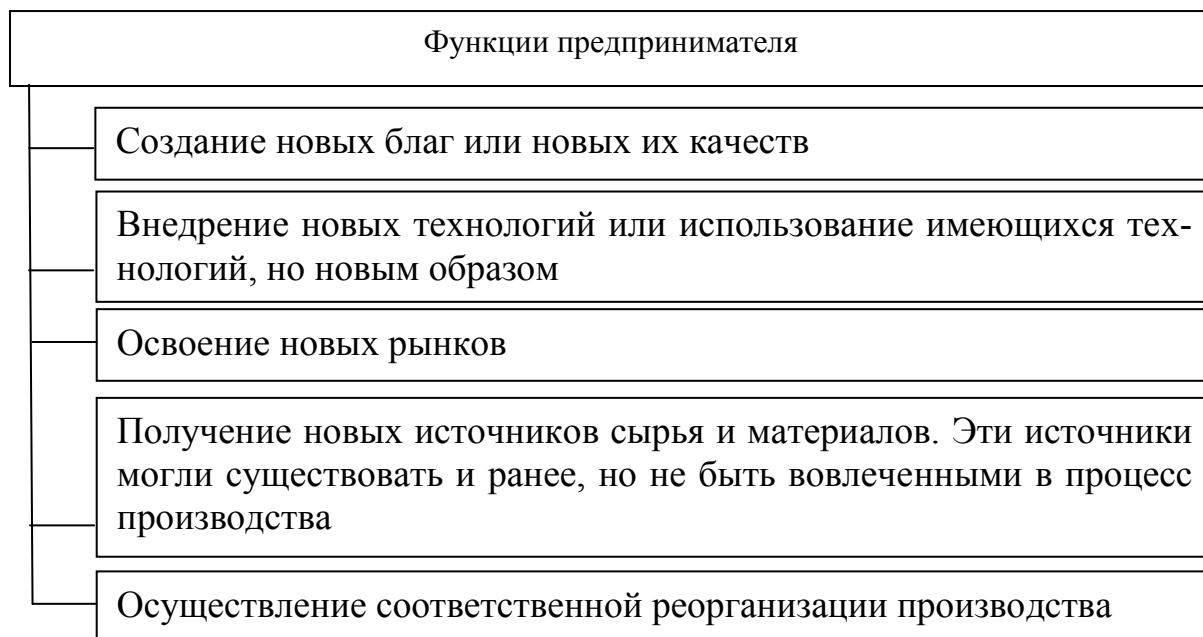


Рис. 1.2. Функции предпринимателя по Й. Шумпетеру

[Источник 22, С. 80]

Впервые предпринимательский талант был отмечен Ричардом Кантильоном в начале XVIII века [50, С. 18]. Кантильон Р. выделил качества предпринимателей – склонность к риску, гибкость в выработке стратегии хозяйствования, нестандартность принимаемых решений (что можно отнести к инновационности мышления). Выводы Р. Кантильона о функциях предпринимателя ближе к 1800 году Жан Батист Сэй дополнил замечанием о способности эффективно использовать имеющиеся ресурсы «Предприниматель перемещает экономические ресурсы из области с более низкой в область с более высокой производительностью и результативностью» [35, с. 75]. Адам Смит видел функции предпринимателя в использовании капитала собственника в целях получения дохода [35, С. 88]. Йозеф Шумпетер разделил понятия предпринимателя и собственника на капитал. В работе «Теория экономического развития» Й. Шумпетер представил экономическую систему в виде динамической системы, которая постоянно развивается, а не просто включает пассивное обращение фондов [34, С. 96]. В основе динамической экономической системы лежат факторы производства, а предприниматель использует их при осуществлении своих функций в указанной системе

ме. В трудах Ф. Л. Мизесом и Ф. Хайеком был изучен предпринимательский риск и доход [35, С. 97]. По мнению современных российских исследователей, сущность малого и среднего предпринимательства выражается социально-экономическими функциями, отраженными в Приложении А [39, с. 151]

Осуществляют эти функции экономические субъекты, для которых мировой банк определил 50 критериев, по которым их можно определить как субъекты малого предпринимательства [34, с. 114].

Некоторые из этих критериев применяются контролирующими фискальными органами и аудиторскими организациями для отнесения субъектов к категории подлежащих обязательной проверке в части финансовой деятельности:

- среднесписочная численность работников,
- ежегодный оборот предприятия;
- величина стоимости активов.

Следует отметить еще одну особенность малого и среднего предпринимательства – деятельность его может осуществляться как в государственном, так и в частном секторе экономики. Это связано с тем, что отдельные виды деятельности могут быть разрешены только госпредприятиям, и лишь при наличии специального разрешения возможно производство некоторых товаров [32].

В соответствии с этим различают:

- а) предпринимательство государственное;
- б) предпринимательство частное.

Государственное предпринимательство есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия, учрежденного [7]:

а) государственными органами управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие),

б) органами местного самоуправления (муниципальное предприятие). Собственность такого рода предприятий есть форма обособления части государственного или муниципального имущества, части бюджетных средств, других источников. Важной характеристикой таких предприятий выступает то обстоятельство, что они отвечают по своим обязательствам только имуществом, находящимся в их соб-



ственности (ни государство не отвечает по их обязательствам, ни они сами не отвечают по обязательствам государства).

Частное предпринимательство есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия (если оно зарегистрировано в качестве такового) или предпринимателя (если такая деятельность осуществляется без найма рабочей силы, в форме индивидуальной трудовой деятельности).

Конечно, каждый из этих видов – государственное и частное предпринимательство – имеет свои отличительные признаки, но основные принципы их осуществления во многом совпадают [40, С. 201]. И в том и в другом случае осуществление такой деятельности предполагает инициативность, ответственность, инновационный подход, стремление к максимизации прибыли.

Анализ характера функций субъектов малого предпринимательства показывает, что экономические и социальные функции взаимосвязаны и переплетены, если мы рассматриваем их в рамках более сложной макросистемы, которой является национальная экономика [41, С. 232]. Социальные функции можно рассматривать в узком и в широком смысле. Социальные функции в узком смысле связаны с самореализацией предпринимателей, выравниванием дифференциации в доходах самых богатых и самых бедных слоев населения за счет увеличения доли так называемого среднего класса и др [40, С. 210]. Социальные функции в широком смысле – это все общественно значимые функции данной подсистемы, которые она выполняет в рамках исторически определенной системы общественных отношений (базисных или производственных и надстроечных). Поэтому определенный срез социальных функций в широком смысле слова, связанных с качественно определенными производственными отношениями, складывающимися в рамках малого предпринимательства можно рассматривать как его социально-экономические функции.

В целом популяция субъектов малого предпринимательства удовлетворяет разнообразные потребности общества в товарах и услугах, особенно на тех сегментах рынка, где трудно повернуться крупному и среднему бизнесу; обеспечивает занятость и рост доходов населения; способствует ускорению инновационных процессов в разных отраслях (за счет гибкости, мобильности, высокой инновационной активности, низких затрат на управление и отсутствия бюрократического аппарата

и др.), формирует конкурентную среду, препятствующую монополизации рыночных отношений и на этой основе – вносит значительный вклад в создание ВВП стран с рыночной экономикой [42, С. 56]. Все более возрастает общественное признание его важнейшей социальной функции – создание условий для формирования среднего класса.

Таким образом, постепенно в условиях развитой рыночной экономики все социально-экономические функции малого бизнеса образуют иерархическую систему. Они возникают и разворачиваются вместе с развитием малой экономики, с ее более тесным встраиванием в более сложную макроэкономическую систему национального хозяйства страны, с развитием и усложнением структуры и функций самой макросистемы. При этом возникновение и востребованность дополнительных функций малого предпринимательства во многом определяются полнотой реализации его базовых воспроизводственных функций, прежде всего его вкладом:

а) в производство необходимой обществу продукции на основе развития и расширения специализации и кооперации в макросистеме;

б) в обеспечение занятости и доходов населения на всех фазах циклического развития [42, С. 105].

Так, во время кризисов и депрессий малое предпринимательство является социальным резервуаром, обеспечивающим занятость и доходы экономически активному населению, вытолкнутому из действующего крупного производства; напротив, в периоды экономического подъема субъекты малого предпринимательства активно привлекаются к реализации программ расширения производства крупных компаний на контрактной и субподрядной основе, выполняют специализированные функции в системе воспроизводства всего общественного капитала и др.

Вся система современных рыночных отношений такова, что от хозяйственных звеньев требуется большая гибкость, мобильность, маневренность в реагировании на изменения рыночной конъюнктуры и общей социально-экономической ситуации.

Многоаспектное воздействие малого бизнеса на экономический рост и его столь значительный вклад в создание ВВП имеет, на наш взгляд, глубинные причины, главные из которых следующие:

а) малый бизнес дает гибкие организационные формы рационального использования трудовых ресурсов общества, обеспечивая эффективную занятость экономически активного населения, особенно в периоды экономических кризисов, депрессий и тем самым сохраняет трудовой потенциал общества. Это позволяет мобилизовать и эффективно использовать наиболее важный экстенсивный фактор экономического роста – увеличение численности занятых в народном хозяйстве и способствует повышению функциональной роли человеческого капитала в создании ВВП.

б) малый бизнес, сохраняя и развивая трудовой потенциал общества, способствует повышению его качества, тем самым, создавая одно из важнейших условий для развития инновационной деятельности в целом.

в) малый бизнес активизирует и другие интенсивные факторы экономического роста, позволяющие добиваться экономии всех видов ресурсов за счет их более рационального использования. Это:

— экономия затрат (прежде всего накладных расходов) за счет упрощения структуры управления и сокращения управленческих кадров;

— увеличение полезного эффекта за счет ускорения оборота капитала, его гибкости и мобильности;

— увеличение синергетического эффекта деятельности малой группы за счет более слаженной работы как команды;

— использование более совершенных технологий и более быстрое обновление ассортимента производимой продукции за счет высокой инновационной активности малого бизнеса; а также экономия материальных затрат в случае поддержки его деятельности со стороны технопарковых структур [44, С. 308].

Таким образом, малый бизнес обеспечивает экономический рост через эффективное использование элементов своего ресурсного потенциала.

Важнейшее экономическое и социальное значение малого предпринимательства связано с обеспечением занятости населения. Существует прямая взаимосвязь между уровнем безработицы в регионе и степенью развития здесь малого предпринимательства, наличием системы его поддержки со стороны государственных структур и общественных организаций.

Проблема развития малого предпринимательства это общественная и потому социально-политическая проблема [45, С. 190]. Подходы к государственной поддержке малого предпринимательства должны быть публичными. Общество должно знать, что намечается делать в этой области и как осуществлять задуманное.

## **1.2 Система менеджмента качества ее особенности и роль в современных условиях**

С вступлением Российской Федерации в ВТО и таможенный союз и в соответствии с

Концепцией развития национальной системы стандартизации РФ на период до 2020 года активно ведутся работы по пересмотру или отмене устаревших стандартов, гармонизации национальных стандартов с международными.

В 2012 году было утверждено 2012 стандартов, из которых:

- национальных (ГОСТ Р) - 1079;
- межгосударственных (ГОСТ) - 933.

По сравнению с 2008 годом, количество ежегодно утверждаемых стандартов возросло в 3 раза.

Количество принятых национальных и межгосударственных стандартов в обеспечении регламентов Таможенного союза и Российской Федерации составило 1330 стандартов из 2111.

Программа разработки национальных стандартов на 2013 год предусматривает:

- 2350 заданий на разработку национальных стандартов;
- 2940 заданий на разработку межгосударственных стандартов [1].

С 6 по 7 июня 2013 года в г. Уфе (Республика Башкортостан) прошло 43-е заседание Межгосударственного совета по стандартизации, метрологии и сертификации, на котором было принято более 200 межгосударственных стандартов [2].

Коснулись изменения и стандартов в области систем менеджмента качества, менеджмента качества, систем экологического менеджмента, систем менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. В таблице 1.1 приведены вновь введенные, действующие, отмененные, замененные стандарты систем менеджмента качества, менеджмента качества, систем экологического менеджмента, систем менеджмента безопасности труда и охраны здоровья [3].

Таблица 1.1

### Система соответствия стандартов

Обозначение НД	Наименование НД	Дата Введения	Примечание
Стандарты системы менеджмента качества			

ГОСТ ISO 9000-2011	Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь	1.01.2013	Взамен ГОСТ Р ИСО
ГОСТ ISO 9001-2011	Системы менеджмента качества. Требования	1.01.2013	Взамен ГОСТ Р ИСО
ГОСТ Р исо 9004-2010	Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе ме-	1.06.2011	Взамен ГОСТ Р ИСО
ГОСТ Р исо 19011-2012	Руководящие указания по аудиту систем менеджмента	1.02.2013	Взамен ГОСТ Р ИСО 19011-
ГОСТ Р исо/мэк 17021-2012	Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента	1.02.2013	Взамен ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-2008
ГОСТ Р 55270-2012	Системы менеджмента качества. Рекомендации по применению при разработке и освое-	1.06.2013	Введён впервые
ГОСТ Р 55568-2013	Оценка соответствия. Порядок сертификации систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента	1.02.2014	Принят (взамен ГОСТ Р 40.003-2005, по-
Стандарты менеджмента качества			
ГОСТ Р ИСО 10001-2009	Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций	1.07.2010	Введён впервые идентичен ISO 10001:2007

Продолжение таблицы 1.1

ГОСТ Р ИСО 10003-2009	Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по урегулированию спорных вопросов вне организации	1.07.2010	Введён впервые идентичен ISO 10003:2007
-----------------------	--	-----------	---

ГОСТ Р 55268-2012	Системы менеджмента организаций. Рекомендации по проведению анализа со сторо-	1.06.2013	Введён впервые
ГОСТ Р 55269-2012	Системы менеджмента организаций. Рекомендации по построению интегрированных систем менеджмента	1.06.2013	Введён впервые
ГОСТ Р 55272-2012	Системы менеджмента организаций. Рекомендации по структуре и составу элементов	1.06.2013	Введён впервые
Стандарты системы менеджмента БТ и ОЗ, экологического менеджмента			
ГОСТ Р 54934-2012/ OHSAS	Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования.	1.01.2013	Идентичен OHSAS
ГОСТ Р 55271-2012	Системы менеджмента охраны труда. Рекомендации по применению при разработке и	1.06.2013	Введён впервые
ГОСТ Р исо 14001-2007	Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.	1.10.2007	ГОСТ Р исо 14001-98
ГОСТ Р исо 14004-2007	Системы экологического менеджмента. Общее руководство по принципам, системам и методам обеспечения функционирования	1.01.2009	ГОСТ Р исо 14004-98
ГОСТ Р 54298-2010	Системы экологического менеджмента. Порядок сертификации систем экологического менеджмента на соответствие ГОСТ Р ИСО	1.09.2011	Введён впервые
ГОСТ Р 55267-2012	Системы экологического менеджмента. Рекомендации по применению при разработке и освоении инновационной продукции	1.06.2013	Введён впервые
Стандарты системы управления охраной труда			
ГОСТ 12.0.001-82	ССБТ. Основные положения	1.07.1983	изм. 1, 2
ГОСТ 12.0.002-80	ССБТ. Термины и определения	1.01.1982	изм. 1
ГОСТ 12.0.003-74	ССБТ. Опасные и вредные производствен-	1.01.1976	изм. 1
ГОСТ 12.0.004-90	ССБТ. Организация обучения безопасности труда. Общие положения	1.07.1991	
ГОСТ 12.0.005-84	ССБТ. Метрологическое обеспечение в области безопасности труда. Основные поло-	1.07.1985	

Окончание таблицы 1.1

[Источник 4, С. 15]

Тем не менее, не стоит забывать, что стандарты серии ИСО не охватывают всей области деятельности предприятия, а применяются для целей сертификации в отдельных областях. Вместе с тем, автор констатирует, что акцент при управлении качеством сместился с управления качеством продукции на совершенствование организации, во всех областях деятельности, устранения дефектов функционирования и стандарты серии ИСО не могут обеспечить комплексной оценки деятельности. Мировой тренд направлен на использование различных мероприятий по комплексному исследованию организации с целью ее совершенствования, с учетом результатов и перспектив деятельности [4]. Методы исследования направлены на диагностику и совершенствование деятельности компании в целом. В связи с этим широкое распространение вместе со стандартами ИСО получили бенчмаркинг, оценивание качества менеджмента компаний, модели результативного менеджмента и т.п.

Применяются несколько моделей оценивания делового совершенства, среди них наиболее известны модель САФ, TQM модели, EFQM, MPM, местные модели оценивания и др. Каждая из упомянутых моделей оценки имеет свою специфику: САФ предназначена для бюджетных организаций и является моделью самооценки, остальные модели направлены прежде всего на оценивание качества управления или на интеграцию предприятия в деловую среду и применяются непосредственно для предприятий без анализа деятельности каких-либо отдельных элементов предприятий (рис. 1.4)

Номер уровня оценки	Типы деятельности	Оценка менеджмента (качества, экологического, компании)	Оценка делового совершенства	Самооценка
	Направления оценки	Оценка соответствия	Возможностей и результатов	Возможностей и результатов
1	Индивидуальная	-	-	-
2	Подразделения (элементы функционирования)	Частично ИСО 14001	Частично САФ	Частично САФ
3	Предприятия	MPM, ИСО 14001, ИСО 9001:2000	EFQM, САФ, MPM	САФ, MPM
4	Процессной	ИСО 9001:2000	EFQM, САФ	-
5	Проектной	-	-	Частично FMEA

F<sub>1</sub>



F<sub>2</sub>





Рис. 1.4. Векторы развития видов оценок и типов деятельности Fig 1. Directs of development kinds of estimations and types of activity

[Источник 19, С. 4]

На рисунке показано соотношение развития типов оценок по оси абсцисс  $F_2$  в порядке их появления, по оси ординат  $F_1$  показаны виды деятельности в порядке их усложнения.

Пересечение уровней деятельности и видов оценивания образует ячейки матрицы, в которых указаны название методик, позволяющих получить часть необходимой оценки или оценку полностью. Некоторые ячейки на рисунке не заполнены и не являются информативными, это означает отсутствие модели, позволяющей оценить данный уровень деятельности. Из матрицы видно, что до настоящего времени проводилось оценивание качества деятельности предприятия в таких областях, как управление качеством, экологической деятельностью, оценивание конкурентоспособности. Эти модели, например, EFQM, CAF направлены на совершенствование взаимодействия с внешним миром, либо на оценивание одного вида деятельности (менеджмента качества, экологического). Это определяет и используемые критерии в модели.

Основой для создания модели EFQM послужили практические реализации концепции TQM. Если основной идеей управления качеством является предотвращение возникновения дефектов, основанное на инжиниринге качества и организационных мероприятиях, то деловое совершенство, прежде всего, направлено на оценку таких важных характеристик для бизнеса, как управление себестоимостью, сервисное обслуживание продукции, выполнение обязательств компании в отношении потребителей и т.п. Именно на основании TQM в мире произошел перенос акцента с управления качеством продукции или стабильности процессов на совершенствование функционирования организации как единого целого и модели EFQM один из примеров этого.

В интерпретации Европейского фонда управления качеством (EFQM) - ведущей организации в области совершенства в версии 2009 г., концепция совершенства выглядит так: достижение сбалансированных результатов; добавление

ценности для потребителей; управление через видение, вдохновение и честность; управление через процессы; достижение успеха через людей; создание условий для творчества и инноваций; построение партнерских отношений; принятие ответственности за стабильное будущее.

Конкретную организацию оценивают по 9 критериям и по каждому из 32 подкритериев модели, определяя все ее сильные и слабые стороны (области совершенствования) [6]. Оценка делового совершенства - это инструмент, при помощи которого определяют потенциал организации, и формируют направления улучшения. Полученная информация позволяет организации разработать программу совершенствования на определенный период.

После выполнения запланированных мероприятий организация вновь должна оцениваться по модели, при этом оценивание со стороны организации происходит добровольно. Распространяя улучшения на социальную сферу, экономические результаты, снижая негативные воздействия на экологию, формируется процесс постоянного улучшения.

Необходимо учитывать мотивационный эффект оценивания. Считается, что систематическое профессиональное оценивание достигнутого предприятиями уровня, в том числе в рамках конкурсов, проводимых в различных масштабах - местном, национальном, региональном, континентальном, мотивирует предприятия участвовать в процессах совершенствования, причем как правило, эта мотивация распространяется и на первых лиц предприятий.

В случае постановки задачи по увеличению конкурентоспособности в данном регионе (стране), наибольший эффект оценивания достигается если проводить оценку по местным моделям, действующем в этом регионе, учитывающих местную специфику, законодательство и т.д.

Бывшие страны СССР характеризуются низким уровнем делового совершенства, примерно 150-250 баллов, а в развитых европейских странах приблизительно 300-450 баллов (при максимальном количестве 1000 баллов для идеальной организации) [7]. В нашей стране идет формирование культуры ведения современного профессионального, социально ответственного бизнеса, зарубежные предприятия имеют вековую не только культуру предпринимательства, но и

сложившуюся инфраструктуру экономики (например, наличие предприятий поставщиков), что, безусловно повышает их конкурентоспособность.

Мнение о том, что достаточным условием конкурентоспособности является наличие сертификата по стандартам ИСО не является обоснованным, т.к. и здесь в расчете на 1000000 жителей систем управления качеством по ИСО серии 9000 меньше, чем например, Китае, Испании, Италии и т.д. [8]. Оценка по моделям EFQM еще одна возможность сделать предприятие и страну совершеннее, повысить конкурентоспособность.

Оценка делового совершенства, прежде всего, направлена на ведение бизнеса, на впечатление которое предприятие оказывает во внешнем мире, и в значительно меньшей степени на внутреннее взаимодействие, управление предприятием. С одной стороны такой подход стимулирует конкурентоспособность именно бизнес составляющей, с другой в области производственно-технического развития не позволяет проводить анализ и синтез функционирования отдельных элементов и индивидуальной деятельности, например, на крупных отечественных мясокомбинатов.

На взгляд автора, модель EFQM описывает «идеальное предприятие» с позиций видения бизнеса, каким его представляют на текущий момент в Европе, для малых и средних предприятий, модель позволяет сформировать пути совершенствования прежде всего процессов, характерных для бизнеса, но не для всей совокупности процессов и функций реализуемых на предприятии.

Как правило, модели позволяют определить развитие направлений деятельности в компании, перечень этих направлений часто ограничен однажды сформированными критериями оценки. Не все модели оценивания предусматривают возможность формирования плана улучшений или формальную интеграцию результатов оценки в цикл PCDA. Но для процесса постоянного совершенствования важно получить по результатам оценки не только описание ситуации, но и направление тенденций, определить возможности для улучшения, произвести ранжирование возможностей, оценить затраты, сформировать план улучшений, понять факторы стимулирующие персонал. Важным свойством моделей оценивания CAF, EFQM является ориентация на исследование удовлетворенности

практически всех заинтересованных сторон таких как потребители, персонал, общество, государство и др.

Анализ систем экологического менеджмента основывается на определении степени соответствия стандартам ИСО серии 14000. Оценивание экологической эффективности основывается на применении стандарта ГОСТ Р ИСО 14031 - 2001 «Управление окружающей средой. Оценивание экологической эффективности. Общие требования», который соответствует стандарту ИСО 14031:1999. В версии ИСО 14001:2004 и его последней версии 14001:2015 акцент смещается со стандартизации экологических характеристик технологии к характеристикам продукции на протяжении всего жизненного цикла.

Переход к устойчивому развитию (стандарты ИСО серии 26000) и экологолизации экономики выражаются для предприятий в первую очередь в необходимости формирования новой политики в области охраны окружающей среды и природопользования.

При этом предприятия оказываются в ситуации, когда без учета природоохранных мероприятий (в связи с их высокой стоимостью) невозможно спланировать экономическую политику и финансово экономическую деятельность, эти тенденции оказывают все увеличивающееся влияние на бюджеты предприятий в связи с ростом платежей за природопользование и особую значимость приобретают инструменты, позволяющие анализировать деятельность предприятия и принимать обоснованные решения на основе всей совокупности воздействующих на предприятие факторов. С результатами такого анализа связаны не только инвестиционные процессы и программы, но и решения в области промышленного и экологического страхования.

Анализ проводится на основании показателей деятельности предприятия и его структурных подразделений за несколько периодов, может применяться корреляционный анализ и многомерный анализ.

При этом комплексность оценивания основывается на сочетании экологических и экономических параметров деятельности, учитываются материальные и энергетические потоки, однако, связь с операционной деятельностью, финансовыми потоками отсутствует. Для дальнейших улучшений в области

повышения эффективности деятельности требуется выявление взаимосвязей и создания инструментов, позволяющих на основании стандартной финансово-экономической информации и планов по улучшению параметров деятельности показать предполагаемые результаты.

В соответствии с требованиями повышения оперативности исследований и точности бюджетного планирования возникает задача интегрального исследования эколого - экономической деятельности или любого другого вида деятельности на основании имеющейся (стандартной) финансовой и управленческой отчетности, с учетом возможностей прогнозирования и исследования различных вариантов развития событий или изменения требований.

### 1.3 Система менеджмента качества как часть организационно-управленческой компоненты предпринимательства.

Под системой качества понимается совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Система качества функционирует одновременно со всеми остальными видами деятельности организации и взаимодействует с ними. Её действие распространяется на все этапы от первоначального определения потребностей рынка и до конечного удовлетворения требований потребителя, на все этапы жизненного цикла продукции и процессов (ЖЦПП) (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Схема жизненного цикла продукции и процессов в системе качества  
[Источник 18, С. 20]

Этапы ЖЦПП, замыкаясь, образуют петлю (или спираль) качества, так как после этапа утилизации старой модели условно начинается этап изучения рынка для новой модели продукции на другом уровне развития организации. Все этапы ЖЦПП можно разделить на три больших периода: до производственный период, когда каче-

ство продукции закладывается, производственный, когда оно обеспечивается, и после производственный, когда качество реализуется.

На этапе маркетинговых исследований начинается технико-экономический анализ проекта, точность которого возрастает с приближением этапа производства.

При проектировании продукции закладывается основа проекта, отвечающего мировому уровню и требованиям потребителя, а в общем случае – конкурентоспособности проекта.

Система качества предусматривает: разработку мероприятий, направленных на предотвращение ошибок на всех этапах проектирования (например, планирование на отдельных этапах измерений параметров, испытаний); анализ всех компонентов проекта и соответствие его исходным требованиям; контроль за изменениями проекта.

Предприятие отвечает за качество конечной продукции в целом независимо от качества закупленных им материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий.

Для обеспечения качества поставок система качества включает: разработку требований к покупным материалам, полуфабрикатам, комплектующим деталям и узлам; процедуры, методы и формы работы с поставщиками; входной контроль; регистрацию данных о качестве покупной продукции, оценку и выбор поставщиков; процедуры и положения решения спорных вопросов по качеству и ведению претензионной работы.

Производственная система должна быть управляемой и контролируемой. Поэтому система управления качеством на предприятии должна иметь контуры прямого управления и обратной связи, позволяющей корректировать управляющее воздействие (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Общая схема управления обеспечения качества на предприятии

[Источник 12, С. 86]

Обязательными элементами системы качества должны быть контроль процесса производства и готовой продукции, в том числе статистические методы контроля.

Результаты оценки качества труда, производственного процесса, готовой продукции могут быть использованы для выработки корректирующих мероприятий, стимулирования подразделений и отдельных работников за качество, целенаправленного планомерного улучшения качества выпускаемой продукции.

Система качества на послепроизводственных этапах должна обеспечивать качество продукции при упаковке, хранении, погрузке, разгрузке, транспортировке, монтаже, эксплуатации, техническом обслуживании, ремонте и утилизации.

Все эти этапы должны быть обеспечены документами и контрольными мероприятиями, направленными на повышение качества изделия. Это могут быть процессы (упаковки), методики (проверок, испытаний), инструкции.



Рис. 1.7. Система менеджмента качества

[Источник 8, С. 9]



Система обратной связи по эксплуатационным характеристикам должна обеспечить контроль качества продукции на протяжении всего срока службы или ресурса работы.

Информация в рамках такой системы – основа анализа удовлетворения потребностей в отношении качества продукции, т.е. исходный материал для маркетинга.

Создание систем качества осуществлялось в несколько этапов:

- 1) Система обеспечения качества продукции производственными рабочими.
- 2) Система обеспечения качества продукции всеми работниками предприятия.
- 3) Система управления качеством продукции, охватывающая определённые этапы жизненного цикла продукции.
- 4) Система управления качеством продукции, охватывающая все этапы жизненного цикла продукции (ЖЦП).

КС УКП – совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих с помощью материально-технических и информационных средств при управлении качеством на уровне организации. Система создавалась для обеспечения и поддержания необходимого уровня качества продукции на всех стадиях жизненного цикла.

## Глава 2. Анализ организационно – управленческих компонентов на примере предприятия.

### 2.1 Анализ внедрения системы менеджмента качества на предприятиях РФ

По данным «ISO Survey 2015» [1] на 31 декабря 2016 г. в России и в мире по девяти стандартам на системы менеджмента выдано 1 519 952 сертификатов соответствия, что на 3 % больше, чем в 2015 г. (см. таблицу 1). По новым версиям стандартов, опубликованным международной организацией по стандартизации 25.09.2016 г., выдано 4190 сертификатов соответствия требованиям ISO 9001:2015 и 947 сертификатов соответствия требованиям ISO 14001:2015.

Таблица 2.1

Количество сертификатов на системы менеджмента, выданных в 2014 – 2016гг.

Стандарт	Количество сертификатов в 2015 г.	Количество сертификатов в 2016 г.	Изменение	Изменение, %
ISO 9001*	1036321	1033936	-2385	- 0,2 %
ISO 14001**	296736	319324	22 588	8 %
ISO / TS 16949	57950	62944	4 994	9 %
ISO 22000	27690	32061	4 371	16 %
ISO 27001	23005	27536	4 531	20 %
ISO 13485	26280	26255	-25	- 0,1 %
ISO 50001	6765	11985	5 220	77 %
ISO 22301	1757	3133	1 376	78 %
ISO 20000-1	-	2778	2 778	-
ИТОГО	1476504	1519952	43 448	3 %

ISO 9001: 2008 (= 1029746) + ISO 9001: 2015 (= 4190). \*\* ISO 14001: 2004 (= 318377) + ISO 14001: 2015 (= 947)

Из отчета ISO видно, что наиболее востребованной является сертификация по ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования», на втором месте - ISO 14001 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению», на третьем - ISO/TS 16949 «Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 для организаций-производителей серийных и запасных частей для автомобильной промышленности». По ISO 9001 отмечено некоторое снижение количества выданных сертификатов, что может быть связано с ожиданием пересмотра стандарта. Согласно отчету ISO [1], устойчивый рост количества выданных в мире сертификатов на системы менеджмента по ISO 9001 наблюдался с 1993 г. вплоть до 2010 г., затем прирост замедлился. Напротив, по ISO 14001 продолжается рост количества сертифицированных систем экологического менеджмента (СЭМ), лишь в 2013 г. отмечен небольшой спад

Наибольший прирост количества сертификатов в 201+ г. отмечен по сравнительно недавно опубликованным стандартам: 78 % по ISO 22301:2012 «Социальная безопасность. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Требования», 77% по ISO 50001:2011 «Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению» и 20 % по ISO 27001:2005 «Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы управления информационной безопасностью. Требования». За 2015 г. значительно (на 16 %) возросло количество сертификатов и на систему менеджмента безопасности пищевых продуктов по ISO 22000:2005 «Системы менеджмента в области безопасности продовольствия и пищевой продукции. Требования для любых организаций в цепи поставок», что свидетельствует об устойчивом интересе к данному стандарту в условиях ужесточения требований к безопасности пищевой продукции.

В 64 странах мира количество сертификатов, выданных по ISO 9001, превышает одну тысячу, сведения по 25 лидирующим в этом списке странам представлены в табл.2.2 [1], в этой же таблице приведены данные о количестве в этих странах сертификатов на СЭМ по ISO 14001.

Таблица 2.2

Количество сертификатов в странах-лидерах по сертификации систем менеджмента в 2016 г.

Страны	Количество сертификатов по ISO 9001		Количество сертификатов по ISO 14001	
	ISO 9001:2008	ISO 9001:2015	ISO 14001:2004	ISO 14001:2015
Всего	1029746	4190	318377	947
1. CHINA	292514	45	114285	18
2. ITALY	131718	1152	22225	125
3. GERMANY	52347	648	8180	44
4. JAPAN	46983	118	25990	79
5. UNITED KINGDOM	39950	211	17778	6
6. INDIA	36236	69	6754	28
7. UNITED STATES OF AMERICA	33051	52	6064	3
8. SPAIN	32526	204	13180	130
9. FRANCE	27598	246	6771	76
10. ROMANIA	20504	20	10571	10
11. BRAZIL	17512	17	3111	2
12. AUSTRALIA	13545	91	4379	21
13. COLOMBIA	12324	0	2811	0
14. SWITZERLAND	12003	215	3165	74
15. KOREA, REPUBLIC OF	11978	14	5436	5
16. MALAYSIA	11933	30	2394	8
17. POLAND	10664	17	2793	5
18. CZECH REPUBLIC	10620	28	3823	9
19. NETHERLANDS	10250	131	2436	25
20. ISRAEL	9084	1	842	0
21. RUSSIAN FEDERATION	9069	15	1154	2
22. TAIPEI, CHINESE	8710	56	2198	16
23. THAILAND	8620	68	3043	8
24. TURKEY	8533	5	2868	0
25. INDONESIA	8508	105	2227	12

Пять основных отраслей промышленности, в которых в 2015 г. имеется наибольшее количество сертификатов по ISO 9001, приведены в табл. 2.3 (в 2014г. лидировали эти же отрасли промышленности).

Таблица 2.3

## Пять отраслей промышленности, лидирующих по ISO 9001

№	Наименование отрасли промышленности	Кол-во сер-	Процент от
1	Производство металла и металлических изделий	104652	10,12
2	Электрическое и оптическое оборудование	75260	7,28
3	Строительство	67354	6,51
4	Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, личных и бытовых товаров	66975	6,48
5	Механизмы и оборудование	56413	5,5
Итого		370654	35,84

По ISO 14001 десятка стран-лидеров та же, что и по ISO 9001, что свидетельствует о заинтересованности организаций этих стран в сертификации по различным стандартам. Пять отраслей промышленности, в которых по итогам 2015 г. имеется наибольшее количество сертификатов соответствия требованиям ISO 14001 [1]: строительство (43759 или 13,7 % от общего числа сертификатов), производство металла и металлических изделий (24171 или 7,6 %), электрическое и оптическое оборудование (22183 или 6,9 %), оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств (17967 или 5,6 %), механизмы и оборудование (14024 или 4,4 %).

В «ISO Survey 2015» [1] приведены также сведения о динамике количества сертификатов по каждой стране, начиная с 1993 г., данные по пяти лидирующим странам и России представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Динамика количества сертификатов в некоторых странах

Страны / Годы	2007	2008	2009	2010	2011*	2012	2013	2015	2016	2016
China	162259	210773	224616	257076	255052	258830	254162	257256	288389	292559
Italy	105799	115359	118309	130066	143305	142853	136547	135939	139416	132870
Germany	46458	45195	48324	47156	50583	49540	51701	56303	55344	52995
Japan	80518	73176	62746	68484	58836	56912	50339	45990	45433	47101
United Kingdom	40909	35517	41150	41193	43293	41943	42304	42843	39982	40161

Russian Federation	6398	11527	16051	53152	62265	13308	12488	11764	11213	9084
--------------------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------

В отчете ISO /1/ обращается внимание на то, что в ходе анализа в этом году были отмечены некоторые ошибки в данных за предыдущие годы, в связи с чем в результаты 2010-2014 гг. были внесены изменения, где это необходимо.

Если в 2011 году Россия входила в тройку мировых лидеров по числу выданных сертификатов на соответствие ISO 9001:2008 и была второй по годовому приросту после Китая, то по результатам нового опроса наша страна теперь не входит и в десятку. Резкое снижение количества сертификатов в России в 2012 г. по сравнению с 2011 г. связано, по-видимому, с изменением источников предоставления информации.

По новым версиям стандартов ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015, опубликованным 15 сентября 2016 г., установлен трехлетний переходный период для адаптации системы менеджмента к новым требованиям, в течение которого организации, имеющие сертифицированные СМК по ISO 9001:2008 и СЭМ по ISO 14001:2004 (по действующим в России ГОСТ ISO 9001-2011 и ГОСТ Р ИСО 14001-2007) должны подтвердить соответствие требованиям новых стандартов и сделать это могут в рамках следующих аудитов [2]:

планового надзорного аудита/инспекционного контроля (этот аудит учитывается как ресертификационный, срок действия сертификата продлевается еще на три года) или в ходе планового ресертификационного аудита,

- внепланового дополнительного аудита.

Компанией BUREAU VERITAS [3] рекомендуется провести предварительный аудит - дополнительный обзорный аудит (pre-audit или gap- анализ) по требованиям ISO 9001:2015 действующей СМК, соответствующей ISO 9001:2008, а затем сертификационный аудит по требованиям ISO 9001:2015. Либо осуществить переход за один этап - провести переходный аудит (transition audit) уже сертифицированного предприятия от старой версии стандарта на новую редакцию стандарта.

Все сертификаты, выданные на соответствие ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 и идентичным национальным стандартам (ГОСТ ISO 9001-2011, ГОСТ Р ИСО 14001-2007), должны быть переоформлены в течение 3-летнего переходного периода, т.к. с

15.09.2018 г. они становятся недействительными. В этот же период организации, впервые сертифицирующие систему менеджмента, могут подать заявку на сертификацию как по новой версии стандарта (что предпочтительнее), так и по предыдущей (но срок действия сертификата будет ограничен датой 15.09.2018 г.), однако во избежание дополнительных расходов орган по сертификации может сократить срок проведения новых сертификаций по стандарту ISO 9001:2008 и по ISO 14001:2004 (например, до августа 2017 г., чтобы в 2018 г. в первый надзорный аудит, организация могла сертифицировать систему менеджмента по новой версии стандарта) [2].

В помощь организациям, которые являются пользователями ISO 9001:2008, Международным форумом по аккредитации (IAF) издано «Руководство по планированию перехода на ISO 9001:2015» [4], в котором рекомендовано предпринять gap-анализ (анализ пробелов), чтобы понять какие именно изменения нужны в СМК организации; подготовить план внедрения изменений; провести соответствующее обучение всех сторон, которые имеют влияние на эффективность деятельности организации; привести СМК в соответствие с новым стандартом и верифицировать ее; где это возможно, быть в контакте и согласовывать действия с органом по сертификации.

Для совершенствования систем менеджмента качества (СМК) с учетом требований ISO 9001:2015 (и идентичного ему ГОСТ Р ИСО 9001-2015) организациям прежде всего необходимо провести анализ изменений в требованиях стандарта и разработать план мероприятий по приведению СМК в соответствие с новыми требованиями.

Основные изменения, внесенные в версию 2016 г. по сравнению с ISO 9001:2008, заключаются в следующем:

1. Структура ISO 9001:2015 соответствует структуре высокого уровня (High Level Structure или HLS) стандартов ISO - новому формату, разработанному для использования во всех стандартах на системы менеджмента, она отличается стандартизированным основным текстом и структурой, стандартизированной терминологией, упрощая, таким образом, внедрение и сертификацию интегрированной системы менеджмента на основе нескольких стандартов.

2. Используются новые термины, такие как, например, «документированная информация» (вместо применявшихся ранее «документы», «записи»), «внешний поставщик» (вместо «поставщик»), введен термин «услуга» наряду с «продукцией». Несмотря на это, сертифицированные организации могут продолжать использовать в своих документах свою терминологию, о чем сказано в приложении А «Разъяснение новой структуры, терминологии и понятий» к стандарту.

3. Определение «документированная информация» введено в целях унификации с другими стандартами на системы менеджмента. Упомянутые в ISO 9001:2008 «документы» или «документированные процедуры», «руководство по качеству» или «план качества» теперь называют «документированной информацией», которая должна «поддерживаться в рабочем состоянии». Существовавшие до сих пор «записи» называют «документированной информацией», которая должна «сохраняться». В стандарте нет требований к наличию в организации руководства по качеству. Однако, по-прежнему необходимо поддерживать «документированную информацию» в рабочем состоянии, причем ранее существовавшее руководство по качеству (РК) может быть полезно и многие организации продолжают использование РК в качестве одного из основных документов СМК.

В стандарт введено требование, по оценке рисков. Риски и возможности, возникшие в связи с рассмотрением контекста организации, должны быть учтены при планировании СМК. Меры по реагированию на них необходимо планировать, осуществлять и оценивать. Из-за специфики отдельных организаций существуют многочисленные возможности для реализации данных требований стандарта. Формализованных методик управления рисками или документированного процесса менеджмента риска не требуется. Риск-ориентированный подход к функционированию СМК позволил исключить из стандарта требования по проведению предупреждающих действий, т.к. разработка и проведение мероприятий по снижению идентифицированных рисков организации и использованию имеющихся возможностей и является, по сути, предупреждающими действиями. В ISO 14001:2015 одним из новых требований является управление основными экологическими рисками и возможностями.

При реализации риск-ориентированного подхода организации могут



использовать ISO 31000:2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ГОСТ Р ИСО 31000-2010) и ISO 31010:2009 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011).

4. Еще одним новым требованием в стандарте является определение контекста (среды) организации: организация должна определять, осуществлять мониторинг и анализировать внешние и внутренние факторы, относящиеся к ее предназначению и стратегическому направлению и влияющие на ее способность достигать намеченных результатов в рамках СМК. Должны быть определены соответствующие заинтересованные стороны, которые имеют отношение к СМК, и их требования к СМК организации.

В стандарте не используется термин «исключения» из требований стандарта при определении применимости этих требований к деятельности конкретной организации, как это допускалось в ISO 9001:2008 из раздела 7. Все требования стандарта ISO 9001:2015 должны быть применены, при этом организация по результатам анализа рисков может принять решение о неприменимости какого-либо требования к процессам, поскольку эти процессы не применяются в организации, реализованы быть не могут и это не влияет на способность организации обеспечивать соответствие продукции и предоставляемых услуг. Обоснование для неприменения требований стандарта должны быть документированы в области применения СМК.

5. Усилена роль лидерства высшего руководства организации, которое должно играть более активную роль при функционировании СМК. Обязанности и полномочия для поддержания СМК, которые ранее были сосредоточены на «представителе высшего руководства», возлагаются и далее на высшее руководство.

6. В ресурсы, необходимые для создания, внедрения, поддержания и постоянного улучшения СМК, включены знания организации, стандарт содержит требования к их определению, поддержанию и актуализации. Цель этих требований - предотвратить потерю существующих знаний и стимулировать организацию приобретать знания.

7. Требования по управлению закупками в новом стандарте расширено до управления продукцией, процессами (включая аутсорсинговые) и услугами, поставляемыми внешними поставщиками, организация должна обеспечить

соответствие продукции, процессов и услуг требованиям.

Риск-ориентированное мышление поможет определить тип и степень управления внешними поставщиками.

Новая версия стандарта, как и раньше, подчеркивает необходимость процесс-ориентированного подхода при разработке, внедрении и улучшении результативности СМК.

Проект по доработке СМК организации до соответствия требованиям ISO 9001:2015 может включать следующие этапы:

1. Определение временного периода для перехода на новую версию стандарта ISO 9001:2015 и срока проведения сертификации.

2. Анализ пробелов в действующей СМК в сравнении с ISO 9001:2015.

3. Обучение персонала (высшего руководства, разработчиков, специалистов службы качества, внутренних аудиторов).

1. Разработка детального плана перехода СМК на требования новой версии стандарта ISO 9001:2015 с определением перечня работ, ответственных, сроков и результатов выполнения.

2. Разработка и актуализация документации СМК.

3. Внедрение разработанных/актуализированных требований СМК.

4. Проведение внутренних аудитов.

5. Проведение анализа СМК со стороны руководства.

6. Оценочный аудит для выявления степени готовности к сертификационному аудиту по новой версии стандарта, разработка и выполнение корректирующих мероприятий.

7. Подача заявки в орган по сертификации.

8. Прохождение сертификационного аудита.

Аналогичный план следует разработать для перехода организации на требования ISO 14001:2015. Продолжительность такого переходного периода для сертифицированных организаций в зависимости от степени подготовленности специалистов организации может составлять от 3 до 6 месяцев. Организации, имеющие интегрированные системы менеджмента на основе ISO 9001:2008 и ISO

14001:2004, все перечисленные этапы работ должны проводить одновременно по двум новым версиям стандартов и могут перейти на их требования в течение полугода.

## **2.2 Анализ предприятия по всем видам деятельности, рынок, конкуренты**

ЗАО «Томаровский мясокомбинат» Адрес: Россия, Белгородская область, Яковлевский р-н, пос. Томаровка, Промышленная ул., д. 3.

ЗАО «Томаровский мясокомбинат» — отечественный производитель качественных колбасных изделий и мясных деликатесов. Компания была основана более 15 лет назад как цех по изготовлению полуфабрикатов. Добросовестное отношение к делу и повышенное внимание к качеству продукции позволили нам быстро заслужить доверие покупателей и расширить производство. Сегодня ассортимент ЗАО «Томаровский мясокомбинат» состоит более чем из 70 изделий, которые с успехом продаются по всей России. ЗАО «Томаровский мясокомбинат» постоянно растем и развиваемся, при этом сохраняя качество колбас и деликатесов на прежнем, очень высоком уровне.

Производственные мощности позволяют выпускать до 1,1 млн тонн продукции в год. Предприятие располагает современными технологиями производства мясной продукции.

За 1 квартал 2017 г. выручка составила 3,5 млрд руб., чистая прибыль –262 млн руб. Выручка в 2016 г. составила 6,7 млрд руб., чистая прибыль – 161 млн руб.

ЗАО «Томаровский мясокомбинат» – один из крупнейших в России комбинатов с производственными мощностями, позволяющими выпускать до 1,5 млн тонн продукции в год. По результатам 2016 г. ЗАО «Томаровский мясокомбинат» является третьим по объему выпуска в России, доля предприятия на российском рынке мясной продукции составляет 12,5% без учета результатов.

По результатам 2016 г. производство на ЗАО «Томаровский мясокомбинат» снизилось на 8,7% (по сравнению с 2015 г.) на фоне общего снижения потребления

мясной продукции в России на 2,1%. При этом производство мясной продукции снизилось в 2016 г. на 10,1%.

Следующая таблица отражает основные производственные показатели ЗАО «Томаровский мясокомбинат» в 2013-2017 гг (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Основные производственные показатели «ЗАО «Томаровский мясокомбинат» в 2013- 2017 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Всего производство, млн тонн	677	582	822	750	767

По результатам 1-го квартала 2017 г. производство ЗАО «Томаровский» мясокомбинат сократилось на 14,9% по сравнению с 1-ым кварталом 2016 г.

По итогам 2016 г., объем реализации ЗАО «Томаровский мясокомбинат» в натуральном выражении составил 747 тыс. тонн, что на 8,4% меньше, чем в 2015 г. (816 тыс. тонн). При этом выручка от продаж ЗАО «Томаровский» мясокомбинат составила 16,2 млрд руб. (рост по сравнению с 2015 г. – 17%).

Основные факторы, определившие динамику выручки компании в 2015-2016 гг.:

- рост цен на продукцию предприятия на 29% в 2015 г. и на 30% за 2016 г.;
- рост объемов продаж в натуральном выражении в 2015 г. на 42,4%;
- снижение объемов продаж в натуральном выражении в 2016 г. на 8,4%.

Снижение продаж в натуральном выражении в 2016 г. соответствовало прогнозам менеджмента.

Основные причины уменьшения объемов производства:

- остановка на длительное время (до 3-х месяцев) основных цехов в связи с проведением плановых мероприятий по реконструкции и модернизации производственных мощностей в 4 кв. 2016 г. и 1-2 кв. 2017 г.;
- снижение спроса со стороны крупных нефтяных компаний;
- повышение цен на продукцию предприятия.

Следующая таблица отражает структуру продаж «Томаровский» мясокомбинат по основным видам продукции за период 2014-2017 гг.

Таблица 2.6

Структура продаж ЗАО «Томаровский мясокомбинат» в 2014-2017 гг.

Наименование	2014	2015	2016	2017
Всего, млн. тонн	572	816	747	771

Снижение объемов продаж в 1-ом квартале 2017 г. связано в первую очередь со следующими факторами:

- объем внутреннего рынка в 1 кв. 2017 г. составил 1 445 тыс. тонн, что на 63,4 тыс. тонн ниже уровня 1 кв. прошлого года (снижение на 4,2%);

- плановые остановки цехов №№ 1 и 6 в связи с программой реконструкции – запуском нового оборудования.

Производственные мощности компании позволяют выпускать 1,5 млн. тонн продукции в год.

Для анализа финансово-экономических показателей ЗАО «Томаровский мясокомбинат» используем данные финансовой отчетности.

Таблица 2.7

Формирование прибыли от реализации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, тыс. руб.	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1 Выручка от продажи товаров, работ, услуг	113 713	132 606	134 606	18 893	2 000
2 Себ-ть	111 121	121 918	124 356	10 797	2 438
3 Коммерческие расходы	399	406,98	415	8	8
4 Управленческие расходы	0	0	0	0	0
5 Пол. себ-ть	111 520	122 325	124 771	10 805	2 446
6 Прибыль от реализации продукции	2 193	10 281	9 835	8 088	-446

Имущество предприятия	99629,00	90852,00	123021,0	-8777,00	32 169,00
Собственный капитал	81754,40	89979,22	115675,6	8224,82	25696,40
ЗС	17875,00	873,00	7345,00	-7002,00	6472,00
Кр-ая зад-ть	17 875,00	873,00	7 345,00	-7002,00	6 472,00
Дебиторская задолженность	6 998,00	7 099,00	6908,00	101,00	-191,00

Продолжение таблицы 2.7

Наличие собственных оборотных средств	74 756,40	82 880,22	108767,6	8 123,82	25887,40
Денежные средства	27246,00	18276,00	37494,00	-8970,00	19218,00
Коэффициент автономии	0,82	0,99	0,94	0,17	-0,05
Рентабельность активов (имущества)	0,022	0,113	0,080	-0,03	0,09
Рентабельность собственных средств	0,018	0,090	0,063	-0,03	-0,02
Рентабельность основной деятельности	0,020	0,084	0,079	-0,01	-0,01
Рентабельность оборота (оборотных активов)	0,019	0,078	0,073	-0,01	-0,01

В 2015 году выручка выросла по сравнению с 2014 годом на 18 893 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка увеличивается на 2 000 тыс. руб. Себестоимость в составе выручки от реализации в 2015 году выше, чем в предыдущем периоде на 10 797 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом себестоимость увеличилась на 2 438 тыс. руб.

Предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии, за период 2014-2016 гг.

В 2014 – 2016 гг. коэффициент автономии превышает рекомендованное значение, что свидетельствует об абсолютной независимости предприятия от внешних источников.

Таким образом, финансовое состояние ЗАО «Томаровский мясокомбинат» является стабильным. Наблюдается рост показателей рентабельности.

На первом этапе будет рассмотрено макроокружение организации и дана оценка факторам, которые могут повлиять на деятельность компании. На втором этапе будет проведен анализ отрасли и по модели пяти сил Портера выявлена степень влияния различных групп: конкурентов, поставщиков, потребителей, товаров-заменителей и отраслевой конкуренции. Далее будет дана оценка внутренней среде организации, определены ее сильные и слабые стороны.

Чтобы определить, какие возможности и угрозы существуют для организации в ближайшем будущем, что может повлиять на ее финансовую часть, проведем анализ ее макроокружения. Представим его в таблице 2.4.

Таблица 2.8

### Оценка STEEP факторов

Название фактора	Качественная оценка	Знак влияния (+/-)	Важность (0-10)	Возможные мероприятия
1	2	3	4	5
Социальные факторы				
Демографический фактор	Слабое	+	5	Привлечение новых клиентов системой бонусов и скидок
Культура питания	Значительное	-	3	Строительство ресторанов, кафе...
Снижение благосостояния народа	Значительное	-	7	Создание скидок для малоимущих слоев

Продолжение таблицы 2.8

Название фактора	Качественная оценка	Знак влияния (+/-)	Важность (0-10)	Возможные мероприятия
Рост цен.	Слабое	-	1	Предоставление скидок и бонусов постоянным клиентам
Влияние инфляции	Слабое	+	3	Привлечение клиентов

				оптимальным уровнем цен, скидки корпоративным клиентам
Увеличение расходов	Существенное	-	3	Контроль над структурой затрат
Сохранение акциз на спиртное	Существенное	+	4	Привлечение клиентов оптимальными ценами на спиртное
Завышение ставок кредитования	Существенное	-	5	Планирование бюджета и поиск дополнительных источников привлечения финансов

Политические факторы

Разрешение на рекламу алкогольных напитков	Слабое	-	5	Рассмотрение возможности рекламной компании
Увеличение акциз на спиртное	Сильное	-	7	Выравнивание цен на спиртное и блюда за счет завышения последнего

Экологические факторы

Увеличение потребления альтернативных видов отдыха (заказ еды на дом)	Очень слабое	-	1	Рассмотрение возможности открытия нового кафе, увеличения доставки
---	--------------	---	---	--

Продолжение таблицы 2.8

Ужесточение требований к качеству обслуживания	Существенное	-	3	Поиск возможностей привлечения новых средств для обучения персонала
--	--------------	---	---	---

Технологические факторы

Вынужденный переход на новые программные продукты	Значительное	+	5	Оценка потенциала имеющегося персонала и постепенное совершенствование
---	--------------	---	---	--



				зование IT сферы
--	--	--	--	------------------

Окончание таблицы 2.8

Таким образом, внешняя среда для компании представляет почти равное распределение в количестве угроз и возможностей. В каждой из сфер макроокружения компания имеет потенциальные проблемы. Для компании данные проблемы связаны в основном с финансовыми возможностями и инновационным потенциалом. Подробное рассмотрение и анализ преимуществ организации будут рассмотрены на этапе внутреннего анализа организации.

Далее проведем анализ 5 сил Портера.

В анализе 5 сил Портера будут рассмотрены субъекты способные повлиять на организацию и ее деятельность. Ими являются поставщики, покупатели, конкуренты и товары-заменители. Рассмотрим подробнее каждый из них и оценим, какое значение они имеют для нашей организации. Влиянию каждого фактора будет выставляться оценка: слабое, значительное, сильное влияние.

А) Товары – субституты

Сначала определим, какие товары могут быть заменителями.

1. Орехи. Грецкие, кедровые, макадамия и миндаль могут быть полноценными заменителями полиненасыщенных кислот омега-3,6,9. Они также отличаются высоким содержанием белка и пищевых волокон.

2. Соя. Соевые гамбургеры, соевый бекон, соевый курица, соевые сосиски и колбасы – везде можно заметить все больше и больше вегетарианских соевых продуктов, которые позволяют заменить мясо. Да и мясные продукты содержат сою.

3. Булгур (Vulgur). Крупа из особым образом обработанных зёрен пшеницы.

4. Тофу. Это соевый творог сделанный из свернувшегося соевого молока.

5. Баклажан. Также является заменителем мяса для некоторых итальянских блюд. Этот мясистый, фиолетовый продукт можно использовать для приготовления пасты и лазаньи. Баклажан богат пищевыми волокнами, антиоксидантами, витаминами группы В и калием.

6. Портобелло грибы. Грибы широко используются в кулинарии многих кухонь. Их еще называют «растительное мясо».

7. Бобовые. Фасоль, горох, арахис являются частью семейства бобовых, которые являются источником растительного белка, фолиевой кислоты, железа, магния и калия – что также делает их заменителем мяса.

8. Темпе – традиционный соевый продукт, родом из Индонезии. Его делают, как и тофу из сои, но бобы при этом остаются целыми, их варят, добавляют закваску, ферментируют и формуют в брикеты.

9. Сейтан или «пшеничное мясо». Сейтан делают из белковой части пшеницы, по сути это пшеничная клейковина. Это альтернативный заменитель мяса известен своим высоким содержанием белка, сравнимого с мясным. Его используют как заменитель мяса на соевой основе.

10. Хумус не совсем заменитель мяса, это продукт способен заменить майонез.

В связи с тем, что в мире становится все больше приверженцев здоровой пищи, очень многие потребители мяса готовы стать вегетарианцами.

Б) Поставщики. В связи с введением экономических санкций, компания «Томаровский» мясокомбинат испытывает определенного рода трудности. 11 февраля 2014 Группа мясоперерабатывающих предприятий Саратовской и Волгоградской областей (в том числе и ЗАО «Томаровский» мясокомбинат) выразила обеспокоенность в связи с прекращением поставок свинины из Европы в Россию. "Чтобы сдерживать неконтролируемый спрос, местные производители максимально поднимают цены, понимая безвыходность данной ситуации для нас и невозможность полностью закрыть нашу потребность. Поставки совершаются ограниченными партиями, совершенно не удовлетворяющими даже треть необходимого объема. Цены выросли за две недели практически на 70% на местное сырье в отсутствие конкуренции с импортными аналогами.

На сегодняшний день местные производители не могут выдать образцы качества аналогичное зарубежному, с необходимыми характеристиками....".

Белорусь – самый крупный импортер колбасной продукции в Россию. На 31 декабря 2016 года доля импорта из Белоруссии составила 81%, в 2015 году доля составляла 57%.

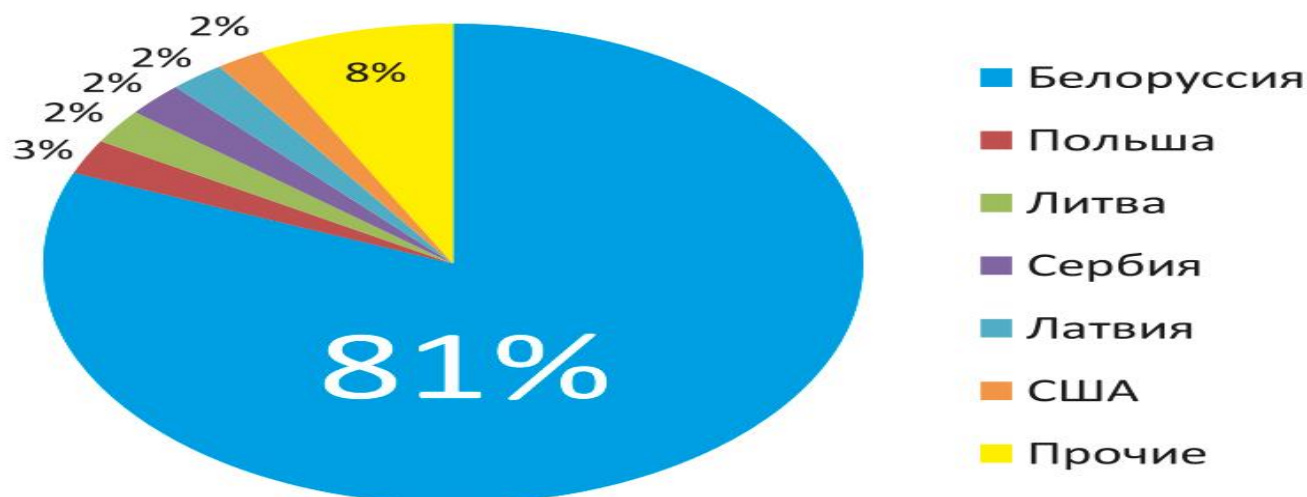


Рис. 2.1. Поставщики

### В) Угроза появления новых конкурентов

В таблице рассмотрим условия оказывающие влияние возможности входа в отрасль и каждому условию поставим оценку в соответствии с текущей ситуацией по отрасли. Влияние каждого параметра оценивается по 5 бальной шкале, чем выше значение, тем больше угроз для компании представляет возможность входа новых конкурентов.

Таблица 2.9

### Анализ возможности появления новых конкурентов

Название колонки/ строки	Характеристика	Оценка
Издержки входа в отрасль	Высокие. Составляют порядка 20 млн., при франчайзинге увеличиваются до 24,5 млн	1
Экономия от масштаба производства	При увеличении числа филиалов и экономия от масштаба увеличивается, умеренная.	2
Доступность каналов поставки и распределения	Высокая доступность. Производители мяса готовы сотрудничать с новыми организациями, притом, если есть необходимость выступать в качестве франчайзи.	4
Сопротивление оказываемое существующими	При появлении новых фирм, компании меняют ценовую политику (увеличивается число скидок и акций)	2

ми фирмами		
Административные и законодательные барьеры	Высокие. К ним относятся в основном барьеры по получению кредита в банке на высокую сумму, оформлению документов на аренду земли, получение лицензии и сертификатов качества.	2
Верность бренду	Умеренная, при постоянном росте цен на сырье и скептическом отношении к качеству продукции, покупатели готовы рассматривать новые фирмы.	3
Средняя оценка	2 балла – слабая угроза	

### Г) Влияние покупателей

Охарактеризуем потенциального покупателя ЗАО «Томаровский мясокомбинат». Рассмотрим их в таблице 2.10.

Таблица 2.10

### Влияние покупателей

№	Название столбца/строки	Характеристика	Оценка										
1	Уникальность и дефицит товара	<p>Колбасным изделиям принадлежит ключевая позиция на мясном рынке. На 31.12.2014 в России потребление колбас на душу населения составило 17,6 кг. На рынке существует узкая специализация по товарным сегментам. 1 это продукция «ежедневного спроса» 2 продукция «периодического потребления» (деликатесы).</p> <div data-bbox="544 1397 1385 1861" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>Структура российского колбасного рынка</caption> <thead> <tr> <th>Сегмент</th> <th>Доля (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Изделия колбасные, в том числе фаршированные</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>Изделия колбасные копченые</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Изделия колбасные из термически обработанных ингредиентов</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Прочие</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>64% принадлежит колбасным изделиям</p> <p>Большую часть рынка занимают отечественные компании. По итогам 2016</p>	Сегмент	Доля (%)	Изделия колбасные, в том числе фаршированные	64%	Изделия колбасные копченые	26%	Изделия колбасные из термически обработанных ингредиентов	7%	Прочие	3%	1
Сегмент	Доля (%)												
Изделия колбасные, в том числе фаршированные	64%												
Изделия колбасные копченые	26%												
Изделия колбасные из термически обработанных ингредиентов	7%												
Прочие	3%												

		года суммарный объем внутреннего производства колбасных изделий составил 2,5 млн т, что на 3,12% больше, чем в 2015-м.													
2	Количество отраслей, имеющих потребность в услугах фирмы	<p>Получателями колбасных изделий: Казахстан (86% в стоимостном выражении и 36% – в натуральном), Абхазия (7 и 1,4%) и Азербайджан (5 и 2%).</p> <table border="1"> <caption>География получателей колбасной продукции из России в стоимостном выражении по итогам 2014 года</caption> <thead> <tr> <th>Страна</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Казахстан</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>Абхазия</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Азербайджан</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Беларусь</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Прочие</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Страна	Процент	Казахстан	86%	Абхазия	7%	Азербайджан	5%	Беларусь	1%	Прочие	1%	5
Страна	Процент														
Казахстан	86%														
Абхазия	7%														
Азербайджан	5%														
Беларусь	1%														
Прочие	1%														
3	Расходы по переходу на другое продукт	<p>Переход возможен только на вегетарианскую продукцию. Как было рассмотрено выше, затраты на переход снижаются, в связи с чем экономия составляет до 30%. В связи с этим важность мяса по сравнению с конкурентами будет снижаться.</p> <p>Так как смена продукции халяль невозможна, то у потребителей (мусульман) есть выбор только на смену другой фирмы не остается выбора. Вместе с тем ЗАО «Томаровский» мясокомбинат завоевала репутацию качественного производителя</p> <p>Поэтому его привлекательность будет выше в отличие от остальных компаний. Таким образом, оценка по первому фактору будет 2 по второму фактору 4. В итоге получаем средневзвешенную оценку в 3 балла.</p>	3												
4	Количество и размер фирм, которые реализуют товар на рынке	На рынке ЗАО «Томаровский» мясокомбинат имеет около 40% от всех фирм.	3												

Окончание таблицы 2.10

Подведем итоги анализа, просуммировав все оценки.

Влияние потребителей:  $(1+5+3+3):4=3$

Мы получили среднюю оценку равную 3 баллам, что говорит об умеренной власти покупателей. Как организация так и покупатели имеют зависимость друг от друга. Спрос будет неэластичным.

Г) Степень внутриотраслевой конкуренции

В 2016 году суммарный оборот Топ-10 российских производителей колбасных изделий составил 43,3 млрд рублей, увеличившись по сравнению с 2014-м на 20%.

Однако все не так однозначно.

Так у трех компаний, входящих в десятку крупнейших, зафиксирована отрицательная динамика чистой прибыли по итогам 2015 года при положительной динамике значений выручки, что может свидетельствовать об опережающих темпах роста себестоимости продукции и прочих затрат.

Всего на территории России зарегистрировано 2123 компании. Десятка крупнейших по обороту компаний отрасли представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

#### Конкуренция в отрасли

N	Наименование	Регион	Оборот, 2016 млн. руб.
1	ОАО «Черкизовский мясокомбинат»	Г. Москва	18397
2	ООО «Пит-Продукт»	Ленинградская область	5591
3	ЗАО «Сибирская Аграрная группа»	Томская область	5235
4	ЗАО «Йошкар-Олинский мясокомбинат»	Республика Марий Эл	4336
5	ООО «Мясоперерабатывающая корпорация «Ромкор»	Челябинская область	2717
6	Мясокомбинат «Каневской»	Краснодарский край	2013
7	ЗАО «Комбинат пищевой «Хороший Вкус»	Свердловская область	1609
8	ЗАО «Партнер Ф»	Г. Москва	1224
9	ООО «Бурятмяспром»	Республика Бурятия	1131
10	ООО «Продовольственная компания «Петербургженка»	Г. Санкт-Петербург	1088

ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» является абсолютным лидером российского рынка.

## 5 сил Портера

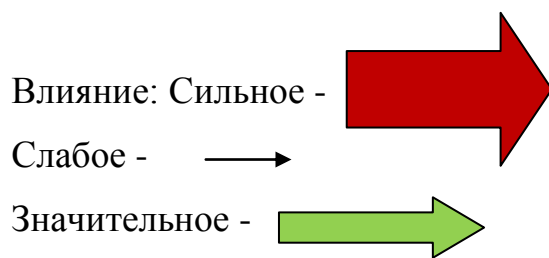
Угроза появления новых конкурентов	Угроза появления товаров или услуг заменителей
Слабая. Для новых компаний есть высокие законодательные и административные барьеры, высокие издержки входа в отрасль	потребление остается на стабильном уровне. В связи с этим влияние фактора слабое. К тому же фирма уделяет внимание производству популярных продуктов
Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителей
Значительная. Факторы рассмотрены в таблице	Значительная. Факторы рассмотрены в таблице
Уровень конкуренции в отрасли	
Уровень для конкуренции выше среднего, поэтому для организации могут существовать угрозы, в случае сохранения политики по которой она работает.	

Окончание таблицы 2.12

Итак, рассмотрим в виде рисунка 5 сил Портера.



Рис. 2.2. 5 сил Портера



Таким образом, метод Пяти сил Портера помог нам определить положение организации в ближайшем ее окружении. На положение организации на рынке оказывают влияние поставщики, клиенты и конкуренты. Каждая из этих групп имеет определенную власть и, если организация не будет учитывать поведение этих групп, то может столкнуться с проблемами, которые непременно отразятся на ее жизнедеятельности. На данный момент ЗАО «Томаровский» мясокомбинат следует обратить внимание на проводимую другими конкурентами политику по привлечению клиентов, ожидания потребителей относительно качества продукции и других потребностей и в результате повысить собственную конкурентоспособность.

Рассмотрим положение организации на рынке в соответствии с Матрицей Бостонской Консультационной группой –БКГ, согласно которой выделяют четыре группы рынков товаров (работ, услуг), соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям: звезды, трудные дети, дойные коровы, собаки. Для проведения БКГ анализа определим разделим услуги ЗАО «Томаровский» мясокомбинат на пять групп и определим место каждой на отраслевом рынке.

Сегодня наиболее динамично развиваются сегменты мясных и колбасных изделий – среднегодовой темп роста рынка составляет 66% и 47% соответственно. Гораздо медленнее растет рынок консервов – в среднем около 3%. Достиг своего насыщения и сегмент сарделек. Напротив, появившиеся позже паштеты развиваются активными темпами (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Показатели рынка на конец 2016 г. в городе

Услуга	Объем рынка, тыс.руб. (весь)	Доля рынка ЗАО «Томаровский» мясокомбинат	Темп роста рынка
Сардельки	213	35%	11%



Колбаса	120	20%	3%
Буженина	800	53%	65%
Консервы	350	10%	10%
Паштеты	51	5%	35%

Размер по вертикали в матрице задается показателем объема роста спроса, по горизонтали – соотношению доли рынка.

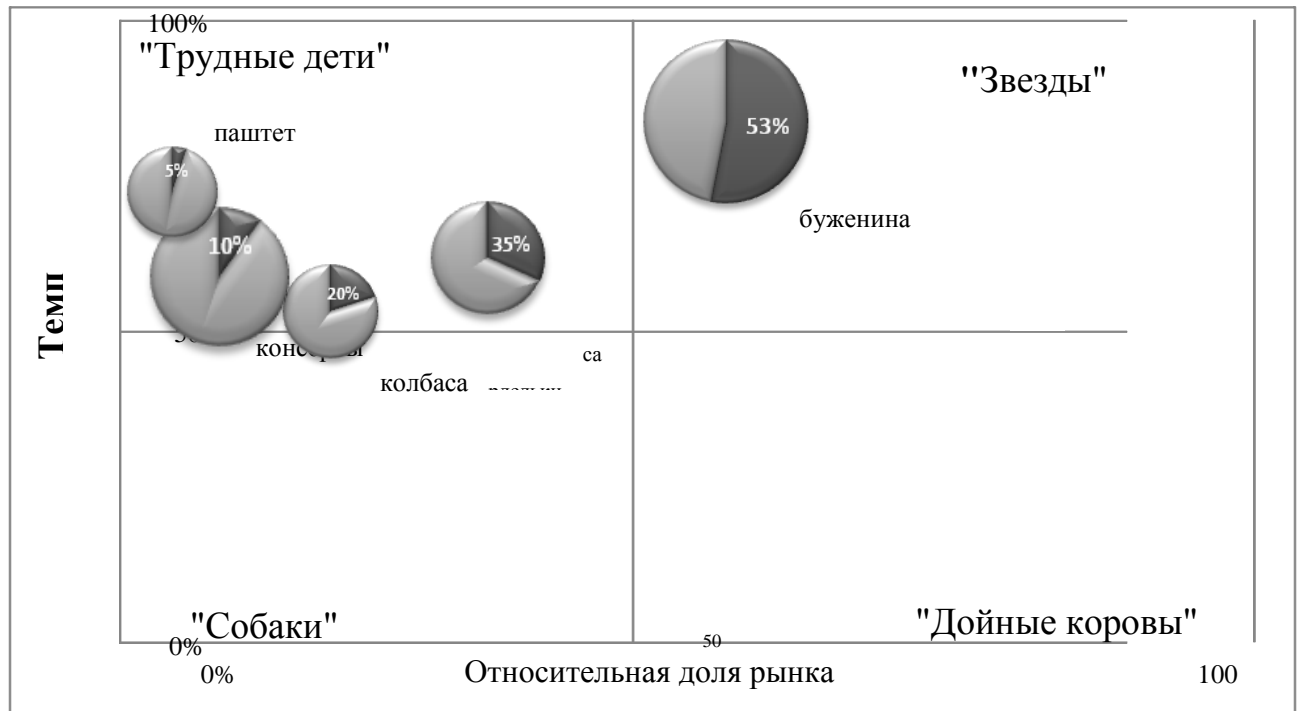


Рис. 2.3. Матрица БКГ услуг ЗАО «Томаровский» мясокомбинат

Как видно из матрицы БКГ, у ЗАО «Томаровский» мясокомбинат нет нерентабельных товаров, требующих сокращения. Традиционный товар – сардельки, активно развивавшиеся несколько лет назад, сегодня уже стабилизировались, рынок завоеван, и переходят постепенно из разряда «звезд» в интерпретации БКГ к «дойным коровам».

Наиболее «трудными» продуктами оказались паштеты– здесь остро стоит вопрос о завоевании своей «ниши» ЗАО «Томаровский» мясокомбинат.

По деликатесам – буженина – ЗАО «Томаровский» мясокомбинат занимает лидирующие позиции на отраслевом рынке среди других компаний, вместе с тем, если упус-

тить лидирующие позиции, а также усилении конкурентов в данном сегменте рынка деликатес буженина может занять «проблемную» зону.

Таким образом, большая часть сотрудников ЗАО «Томаровский» мясокомбинат нацелена на систематическое постоянное совершенствование своих профессиональных знаний, навыков, повышение квалификации. Введение в штат сотрудника по диагностики и обучению персонала может приносить и экономическую эффективность ЗАО «Томаровский» мясокомбинат.

Далее проведем анализ внутренней среды организации. Данный анализ поможет найти сильные и слабые стороны компании и определить направления улучшения положения организации.

Внутренний анализ помогает выявить преимущества организации и ее недостатки и определить эффективность применяемых способов и методик управления.

Анализ будет проводиться по модели «7S Мак-Кинзи». Суть данной методики заключается в рассмотрении организации с позиции стратегии, которую она провозглашает, анализе факторов влияющих на ее достижение и устранении нежелательных установок и способов ведения бизнеса для максимального приближения к заявленным целям.

Рассмотрим, какие сильные и слабые стороны компании, которые могли способствовать такому положению вещей и обозначим навыки, за счет которых организация улучшит состояние.

Таблица 2.14

Сильные и слабые стороны организации по модели «7S Мак-Кинзи»

Параметры для оценки	Сильные стороны	Слабые стороны	Навыки для достижения поставленных результатов
Кадры	-Уровень квалификации сотрудников соответствует занимаемой должности	-Политика оплаты труда, отстает по сравнению с конкурентами, это прежде всего низкий уровень оплаты и отсутствие системы премий.	Создание мотивирующих факторов для эффективной работы персонала

		- Стиль управления патерналистски –авторитарный -Уровень текучести персонала за 2015 год составил 66%	
Организация	- Эффективно развита система внутренних коммуникаций - Четко распределены права и обязанности	- На данный момент престиж фирмы снижается - 30% руководства имеет среднее профессиональное образование	Увеличение квалификации высшего руководства

Продолжение таблицы 2.14

Параметры для оценки	Сильные стороны	Слабые стороны	Навыки для достижения поставленных результатов
Производство	-Выгодная стоимость сырья, налаженные отношения с поставщиками -Высокая степень вертикальной интеграции - Низкие издержки	-Существующие складские помещения не достаточны для хранения продуктов	-
Маркетинг	- Широкий ассортимент товаров, не уступают конкурентам	- Ценовая политика выше, чем у остальных фирм - У клиентов нет положительного отношения к марке компании - Низкое качество товара, в связи с этим постепенно снижается репутация	-

Финансы	-	-Снижение прибыли компании за 2014 – 2015 годы	-
---------	---	--	---

Таким образом, анализ внутренней среды компании с помощью модели «7S Мак-Кинзи» позволяет сделать вывод о наличии положительных и отрицательных сторон в организации.

Представим их в таблице 2.14.

Таким образом, исходя из стратегии организации наиболее значимыми навыками, способствующими достижению ее целей, будут:

- установление доверительных отношений с персоналом и развитие системы мотивации,
- повышение уровня квалификации руководства,
- улучшение характеристик товара.

Для того чтобы обобщить полученные результаты проведем SNW анализ ЗАО «Томаровский» мясокомбинат.

Представим его в таблице 2.15.

Таблица 2.15

SNW анализ ЗАО «Томаровский» мясокомбинат

№	Значимые в работе организации параметры	Качественная оценка позиции				
		Сильная		Нейтральная	Слабая	
		Очень хорошо (100)	Хорошо (75)	Средне (50)	Плохо (25)	Очень плохо (0)
1	Стратегия	Ч		+		
2	Реализация стратегических изменений		Ч		+	
3	Управление качеством	Ч		+		
4	Использование техники и оборудования		Ч	+		
5	Товарная политика	Ч		+		
6	Ценовая политика			Ч	+	
7	Продвижение и реклама	Ч		+		

8	Управление закупками			Ч+		
9	Управление запасами		Ч	+		
10	Внутренняя логистика		Ч	+		
11	Клиенто-ориентированность		Ч		+	
12	Кадровая политика		Ч		+	
13	Система мотивации		Ч			+
14	Качество персонала		Ч	+		
15	Корпоративная культура		Ч		+	
16	Эффективность коммуникаций			Ч	+	
17	IT- инфраструктура	Ч		+		
18	Финансовая устойчивость	Ч				+
19	Управленческий учет		Ч	+		
20	Управление безопасностью	Ч	+			
21	Безопасность имущества		Ч+			
22	Защита информации			Ч+		
23	Система накопления знаний			Ч	+	

Окончание таблицы 2.15

Ч– положение ОАО «Черкизовский мясокомбинат»;

+ - как есть ЗАО «Томаровский» мясокомбинат

Таким образом, SNW анализ отразил основные проблемы, стоящие перед организацией. К ним относится работа со стратегией, качество товара, ценовая политика, клиентоориентированность, кадровая политика, система мотивации персонала, корпоративная культура, финансовая устойчивость и система накопления знаний.

Проведем SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон организации, данные сгруппируем их в табл. 2.16.

Таблица 2.16

## SWOT-анализ организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошая деловая репутация компании	Слабая корпоративная культура
Четкое распределение ответственности, прав и обязанностей;	Слабая политика продвижения товаров и услуг
Прямой доступ к клиенту	Напряженный климат в коллективе
Высокий уровень квалификации	Слабая мотивация сотрудников
Возможности	Угрозы
Внедрение новых технологий. Энергосберегающих ресурсов.	Угроза появления новых конкурентов
Экономическое развитие региона, рост доходов	Несовершенство законодательства
Расширение круга покупателей	Сезонность спроса, насыщение спроса
Востребованность новых услуг и товаров	Сходство предлагаемых услуг

Окончание таблицы 2.16

Составим стратегический баланс (табл. 2.17).

Таблица 2.16

### Стратегический баланс ЗАО «Томаровский» мясокомбинат

Факторы	Уровень важности фактора	Факторы	Уровень важности фактора
1. Сильные стороны		2. Слабые стороны	
Хорошая деловая репутация компании	4	Слабая корпоративная культура	4
Четкое распределение ответственности, прав и обязанностей	4	Слабая политика продвижения товаров и услуг	2
Прямой доступ к клиенту	5	Напряженный климат в коллективе	3
Высокий уровень квалификации сотрудников	4	Слабая мотивация сотрудников	3
Итого по разделу	17	Вместе баллов по разделу	12

3. Возможности		4. Угрозы	
Внедрение новых технологий. Энергосберегающих ресурсов.	4	Большое количество конкурентов	4
Экономическое развитие региона, рост доходов	3	Несовершенство законодательства	2
Расширение круга покупателей	4	Насыщение спроса и сезонность спроса	3

Продолжение таблицы 2.17

Востребованность новых услуг и товаров	4	Сходство предлагаемых услуг	4
Вместе баллов по разделу	15	Вместе баллов по разделу	13

Сильные стороны - возможности:

1. Увеличивать количество заказов посредством налаженной структуры потребителей продукции, которая сложилась во время предыдущей деятельности организации, что даст возможность получать постоянные и полностью оплачиваемые заказы.

2. За счет использования резерва мощностей организации ввести стратегию охвата новых рынков.

3. Внедрение системы управления корпоративной культурой с целью снижения конфликтов в организации.

Из мало разработанных проблем можно отметить, слабую маркетинговую стратегию и систему управления персоналом. В ходе решения управленческих проблем было принято решение усовершенствовать систему управления персоналом.

## 2.3 Анализ системы менеджмента качества на предприятии

На рис. 2.4 показана организационная структура ЗАО «Томаровский» мясокомбинат.

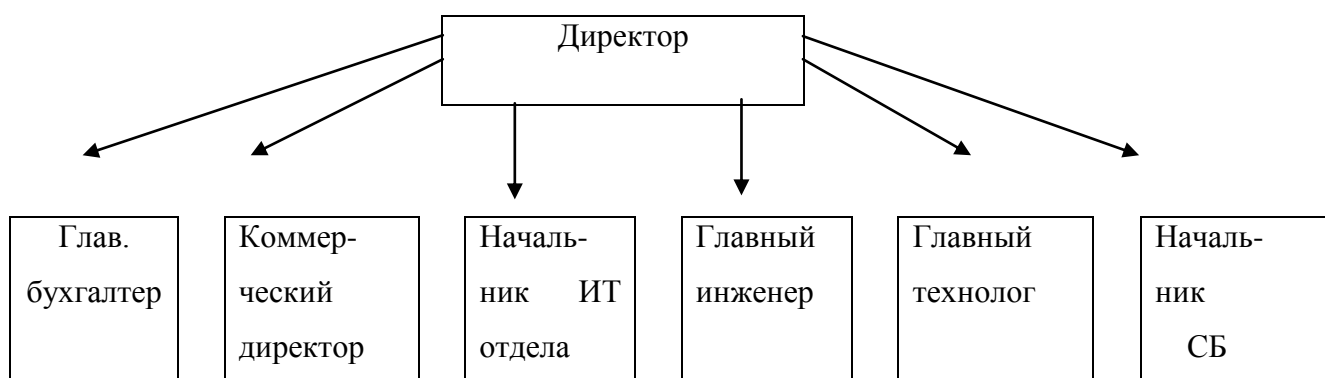


Рис. 2.4. Предпринимательская структура управления предприятием

В Таблице 2.18 представлена организационная структура

Таблица 2.18

### Организационная структура

Отдел	Руководитель	Линейные руководители	Отчетность и плановые показатели.
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	зам главного бухгалтера	Ежедневный отчет по движению денежных средств. Своевременное получение и погашение кредитов, лизинга. Результат работы бухгалтерии в целом контролируется ежегодной аудиторской проверкой.
Коммер-	Коммер-	зав. гаражом начальники	Ежедневный отчет по отгрузке, изменениям в базе договоров и контролю за графиком посещения кли-



ческий отдел	ческий директор	представи тельств нач.склада фин.контролер юрист маркетолог	ентов. Подекадно отчет о % выполнения плана по отгрузке, выручке и развитию клиентской базы. Ежемесячно отчет о % выполнения плана по отгрузке, выручке, дебиторской задолженности, развитию клиентской базы и рентабельности торгового дома в разрезе по представительствам, отчет об эффективности использования автотранспорта.
И Т От- дел	Началь ник отде- ла	сисадмин гл.програмист ст.оператор	Ежедневно отчет о сбоях в работе программного обеспечения. Подекадно отчет о % выполнения плана работ. Ежемесячно отчет о выполнении плана работ. Тендерный подход к запуску оборудования.
Служба глав- ного ин- женера.	Главный инженер	гл.энергетик гл.механик механик КиП инженер ТБ	Ежедневно отчет о простоях технологического оборудования. Подекадно отчет о % выполнения графика ППР, о расходе энергоносителей, состоянии склада. Ежемесячно отчет о выполнении графика ППР, о расходе энергоносителей
Основное произ- водство	Главный технолог	начальник про- изводства	Ежедневно отчет о производственном браке, времени полной загрузки производственной мощности от начала смены, качестве сырья, объему произведенной продукции за истекшую смену, нарушениях трудовой и производственной дисциплины, причинах возвратов из торговой сети. Подекадно и ежемесячно отчет об остатках на складах специи, мяса и вспомогательных материалов. Отчет об объеме произведенной продукции, расходу сырья, вспомогательных материалов, содержанию столовой, % выполнения плана производства и причинах отклонения.
Служба безопас- ности	Началь- ник СБ	-старший смены физ. ох- раны.	Ежедневно отчет о нарушении режима работы предприятия, результатах проверки поступающего персонала и договоров.

		-старший ин- кассатор  -старший опе- ратор	Подекадно и ежемесячно отчет о работе с просро- ченной дебиторской задолженностью, результатах работы видео наблюдения, наработках информаци- онно предупредительных баз данных и опозданиях сотрудников.
--	--	--	---

Окончание таблицы 2.18

Принципиальный подход к решению этой задачи показан на примере  
отдела основного производства – рис. 2.5.

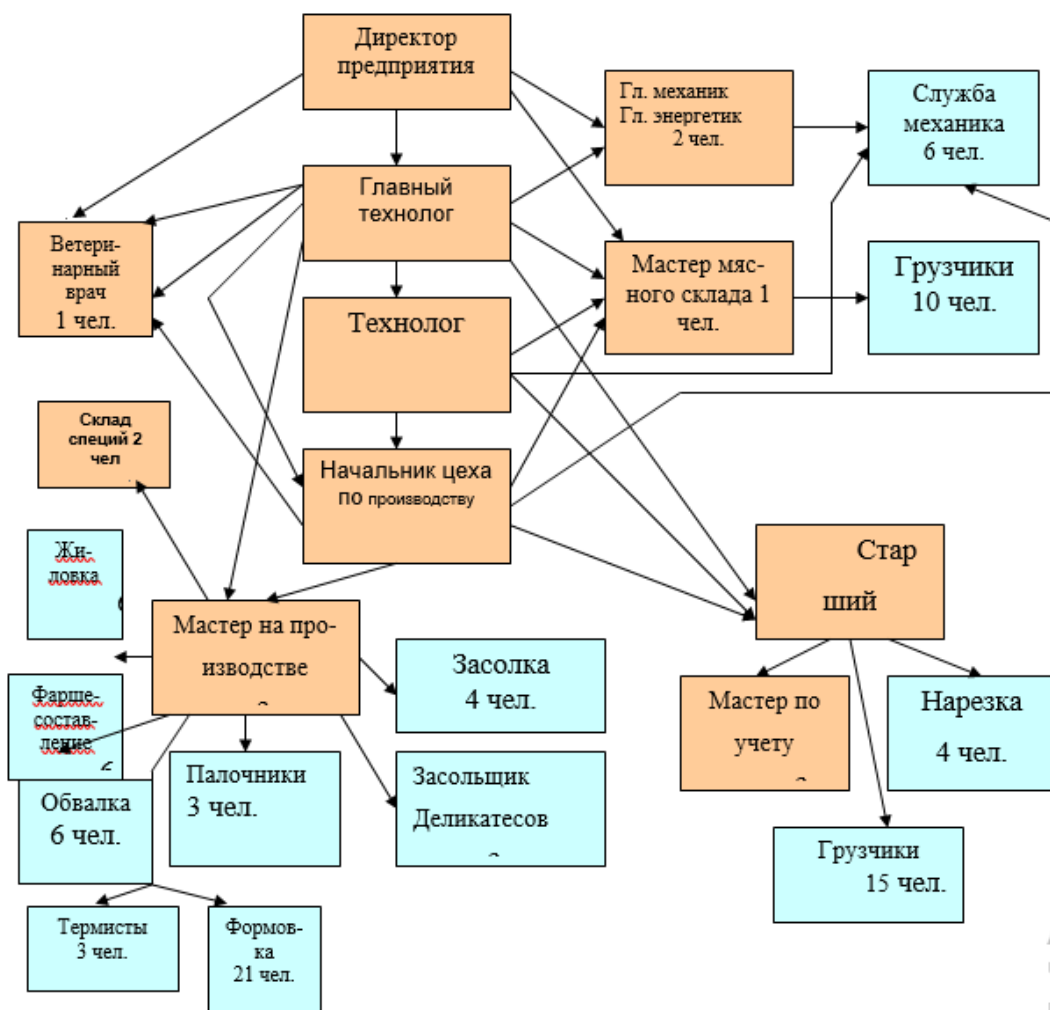


Рис.2.5. Структура функциональных связей основного производства мясоперерабатывающего предприятия «Томаровский» мясокомбинат

Делегирование полномочий и ответственности за результат работы отдела на начальников отделов и введение четкой иерархии подчинения, устранило моменты двойного подчинения, нервозность и принесло эффект синергии в решении задач.

Целью деятельности «Томаровский» мясокомбинат является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в товарах и услугах и получение прибыли.

Миссия: «Томаровский» мясокомбинат производит, поставляет и продает товары и услуги, улучшающие качество жизни и деятельности людей. Для этого разрабатываются и применяются новейшие технологии.

Делегирование полномочий и ответственности за результат работы отдела на начальников отделов и введение четкой иерархии подчинения, устранило моменты двойного подчинения, нервозность и принесло эффект синергии в решении задач.

Таблица 2.19

Численность персонала «Томаровский» мясокомбинат

	2013	2014	2015	2016
Директор	1	1	1	1
Отдел продаж	2	4	6	6
Отдел бухгалтерии	5	6	6	6
Вспомогательная группа	4	5	5	5
Инженерная служба	6	5	6	6
Основное производство	54	56	57	60
Контроль качества	0	2	2	1
Итого	72	79	83	85

Таким образом, мы видим, что динамика персонала менялась. В основном происходили изменения в отделе продаж, отделе качества и в отделе производства. Причины изменений могут быть обоснованы сменой стратегии бизнеса компании.

Так, в компании более чем 50 % сотрудников работают не более 5 лет. Также имеются сотрудники оставшиеся в компании после смены собственника, они составляют пятую часть от всего персонала. В связи с тем что показатель нового персонала высок, это может говорить о том что сотрудники, долго проработавшие в фирме, в

связи с произошедшими изменениями решили покинуть фирму. Также сказывается и фактор открытия новых вакансий.

В связи с этим рассмотрим текучесть персонала.

Таблица 2.20

Текучесть персонала

Уволенные	2013	2014	2015	2016	Итого	Текучесть
Рабочие	2	3	10	12	27	34%
Фасовщики	3	3	1	5	12	15%
Главный бухгалтер	1	-	-	-	1	1,25%
Директор	-	1	-	-	1	1,25%
Ведущий специалист по контролю качества	-	1	-	-	1	1,25%
Секретарь	-	1	-	-	1	1,25%
Менеджер по персоналу	-	1	-	-	1	1,25%
Экономист	-	-	1	-	1	1,25%
Менеджер РБ	-	-	-	1	1	1,25%
Итого					46	57,5%
Среднесписочная численность					80	

Окончание таблицы 2.20

Таким образом, мы видим высокий процент текучести персонала. Наибольший процент составляют рабочие и фасовщики. В соответствии с принятой классификацией стилей рассмотрим к какому из 3 видов (авторитарный, демократический, либеральный) соответствует стиль управления в «Томаровский» мясокомбинат.

Так как каждая организация, представляет собой сложный механизм функционирования входящих в ее состав элементов, то и любые процессы, происходящие в ней, подчиняются ее целям, ценностям, располагаемым ресурсам. Поэтому для «Томаровский» мясокомбинат вместе с доминирующим авторитарным стилем управле-

ния, также характерен по некоторым аспектам и демократический стиль. В соответствии с теорией «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора стиль управления в «Томаровский» мясокомбинат можно отнести к «благожелательной» разновидности. Так руководитель относится снисходительно к подчиненным, способен интересоваться мнением подчиненных, но принимать решения самостоятельно, и в умеренном количестве применяет наказания

Таблица 2.21

### Стиль управления

Наименование параметра	«Томаровский» мясокомбинат	Вид применяемого стиля
Принятие решений	Решение производится единолично, в редких случаях учитывает мнение других	Авторитарный
Методы доведения решений до подчиненных	Распоряжения и приказы	Авторитарный
Распределение ответственности	Распределение по полномочиям	Демократический
Отношение к инициативе	Рассмотрение предложений носит формальный характер, зачастую подавляется	Авторитарный
Отношение к подбору кадров	Ценятся грамотные работники	Демократический
Отношение к недостаткам собственных знаний	За время работы в компании не было повышения квалификации или прохождения бизнес-курсов, в редких случаях при решении важных вопросов обращается за консультацией	Авторитарный, либеральный
Стиль общения	Дружески настроен, любит общение	Демократический
Характер отношений с подчиненными	Определяется обстоятельствами, зачастую спокойная манера поведения	Авторитарный + демократический

Отношение к дисциплине	Формальная и жесткая дисциплина	Авторитарный
К моральному воздействию на подчиненных	Поощрение исключительно в праздники, умеренное использование наказаний	Авторитарный

Рассмотрим преимущества и эффективность использования авторитарного стиля при управлении организацией в таблице особенности применения авторитарного стиля управления.

Таблица 2.22

### Преимущества и эффективность использования авторитарного стиля

Авторитарный стиль		
Условия применения	Преимущества	Недостатки
Востребован на начальном этапе, во время становления организации	Возможность выполнять больший объем работы, чем при демократическом стиле	Снижение эффективности результатов, появление ошибок
Полезен при низкой трудовой дисциплине	Власть в руках руководителя дает возможность лично выбирать цели и средства достижения результатов	Снижение инициативности у работников
В экстремальных ситуациях ведения бизнеса		Негативный психологический климат, напряжение подчиненных Снижение мотивации и недовольство своим положением, как следствие высокая текучесть персонала

В нашем случае применение этого стиля управления привело к результатам, обозначенным в недостатках стиля. Так в связи с низкой заинтересованностью интересами сотрудников снизилась мотивация персонала, регулярный контроль и завышение требований к персоналу, операторам, привели к снижению качества работы инициативности и увеличению текучести кадров. В целом контроль за качеством

продукции в «Томаровский» выглядит следующим образом (рис. 2.6):

### ЦЕПЬ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ – ОТ ФЕРМЫ К ВИЛКЕ

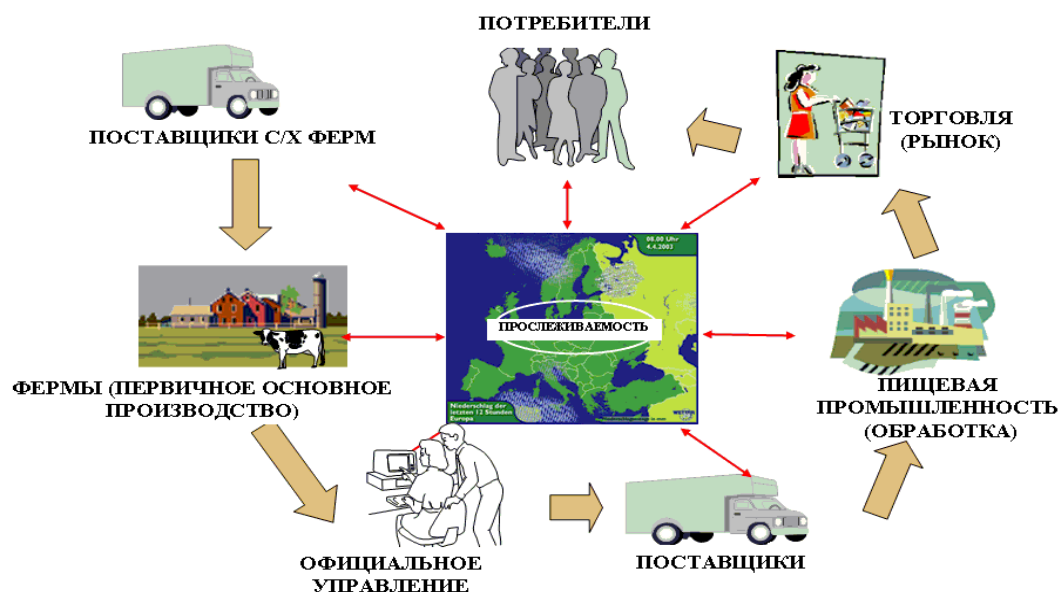


Рисунок 2.6 – Цепь безопасности продуктов

Рассмотрим более подробно основные этапы контроля качества продукции в «Томаровский».

- проведение входного контроля сырья, материалов и тароупаковочных материалов;
- проведение контроля продукции в процессе производства;
- проведение контроля готовой продукции и её хранения;
- проведение испытаний готовой продукции по показателям безопасности в аккредитованных испытательных лабораториях;
- сертификацию продукции в независимых органах по сертификации.

Входной контроль сырья и материалов, контроль продукции в процессе производства, контроль готовой продукции осуществляют специалисты производственно-технологической лаборатории и производства. В независимых испытательных центрах продукция исследуется на соблюдение санитарных правил и норм согласно «Программы производственного контроля в «Томаровский». Наглядно система организация испытаний и оформления документов качества на в «Томаровский» представлена в приложении А.

Ведется контроль санитарного состояния производственных помещений и

оборудования, соблюдения правил личной гигиены сотрудников.

На предприятии ведется мониторинг, оценка и выбор поставщиков сырья и тароупаковочных материалов с целью исключения поставок некачественной продукции.

Таким образом, в «Томаровский» разработана Программа производственного контроля, которая включает:

схему технологического процесса при производстве продукции;

основные регламентирующие показатели (критерии) безопасности или безвредности факторов производственного процесса, методы их контроля и необходимую нормативно-методическую документацию;

перечень приборов и оборудования, используемых для проведения производственного контроля, и сведения о метрологической поверке;

объем, порядок и периодичность проведения производственного контроля;

организацию внутреннего контроля, осуществляемого за производственным процессом;

организацию контроля условий труда, качества и безопасности выпускаемой продукции посредством проведения лабораторных испытаний.

В «Томаровский» в рамках реализации Программы производственного контроля составлены формализованные перечни:

официально изданных санитарных правил, методов и методик контроля факторов среды обитания в соответствии с основными видами технологических процессов производства продукции;

должностных лиц, на которых возложены функции по осуществлению производственного контроля;

химических, биологических, физических и иных факторов и объектов контроля, представляющих потенциальную опасность, в отношении которых необходима организация лабораторных исследований и испытаний;

должностей работников, подлежащих медицинским осмотрам, профессиональной гигиенической подготовке;

видов выпускаемой продукции, подлежащей санитарно-эпидемиологической оценке, сертификации и лицензированию;



форм учета и отчетности по вопросам производственного контроля;  
возможных аварийных ситуаций.

Номенклатура, объем и частота лабораторных испытаний и исследований на в «Томаровский» определены с учетом санитарно-эпидемиологических характеристик предприятия.

Результаты производственного контроля заносятся в журналы с указанием названия контролируемого документа, его разделов и пунктов, с указанием соответствия или несоответствия изготовленной продукции пункту проверки.

На производстве также ведутся журналы и протоколы лабораторных исследований, совокупность которых обеспечивает возможность оперативной физико-химической, микробиологической, химико-технологической и других видов экспертиз.

Процесс организация испытаний сырья и продукции «Томаровский» проводится в исследовательских аккредитованных лабораториях.

На объединении определены основные факторы формирования качества готовой продукции, к которым отнесены:

качество используемого сырья и его компонентов;

качество отдельных этапов производства, определяющее общий уровень качества технологических процессов и четкое функционирование системы контроля на всех этапах производства;

«качество» персонала;

качество используемого оборудования;

методология производства и окружающая среда.

Важнейшая роль в обеспечении качества и безопасности готовой продукции принадлежит качеству исходного сырья. Именно поэтому в «Томаровский» используется сырье из экологически чистых районов Челябинской области.

Лаборатория качества в «Томаровский» обеспечивает контроль за правильной и своевременной первичной обработкой сырья.

Так как у потребителя доверие к сертификату пока больше, чем к каким бы то ни было декларациям. Поэтому в «Томаровский», которая дорожит своей репутацией, планируют поддерживать систему добровольной сертификации, тем более

полученные сертификаты имеют срок действия.

Таким образом, на предприятии с отменой обязательной сертификации ничего не изменится, предприятие будем по-прежнему сертифицировать свою продукцию, только в добровольном порядке, а не по жестким предписаниям контролирующих органов.

С переходом на добровольное декларирование товаров, в «Томаровский» ожидается несколько проблем. Первая - изменение маркировки: на упаковку товара сейчас наносится знак соответствия, принятый для обязательной сертификации, - для декларирования соответствия он отличается, учитывая объемы производства компании, переходный период для изменения этикеток должен быть не менее шести месяцев.

Напомним, что продукция, подлежащая добровольной сертификации, маркируется знаком РСТ, с подписью «добровольная сертификация». Продукция, подлежащая декларированию, обозначается знаком соответствия — тем же знаком РСТ, только без указания кода сертифицирующего органа. В итоге в любом случае, чем бы ни заменялась обязательная сертификация — добровольной сертификацией или декларированием, упаковку придется менять.

## **Глава 3. Эффективность мероприятий по внедрению системы менеджмента качества на предприятии.**

### **3.1 Методические подходы к внедрению СМК на предприятиях**

Стандартизация имеет как положительные, так и отрицательные моменты. Известно, что подходы к управлению организацией и концепции взаимодействия людей существенно отличаются. Необходимость учитывать множество факторов как в самой организации, так и в ее окружении обуславливает ключевое положение в менеджменте: не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Успешен только тот метод, который в наибольшей степени соответствует стратегии развития в конкретной ситуации и особенностям управления организацией. В настоящее время ряд российских компаний выбрал направление повышения эффективности управления именно на базе стандартизации. Основания для подобного выбора следующие. В силу распространенности в мире конкретной формы стандартизации (в нашем случае — ISO 9001), все последующие изменения стандартов будет осуществлять значительно проще, чем в случае нестандартизованного управления. Более того, стандарты устанавливают не только минимальные границы эффективности управления, но и большой резерв для повышения результативности предприятия. Результаты проведенного анализа показывают очень низкий уровень профессионализма руководителей предприятий в деле освоения резервов повышения эффективности использования СМК. Это соответствует сильно усеченному использованию возможностей данного вида формализации и созданной модели управления организацией по стандарту ИСО 9001:2008. Степень реального применения требований ISO 9001 к СМК по обследованным предприятиям (табл. 3.1), по экспертным оценкам специалистов, составляет около 20—30%. Отметим, что в западной практике, по данным сертификационных агентств, этот показатель оценивается в 60—70%.

## Преимущества от СМК, соответствующих ИСО

Выгоды	Варианты ответов				
	Нет эффек-	Некоторое улучшение,	Улучшения соответст-	Улучше- ния	Улушения значи-
Улучшение управленческого контроля	11	31	46	12	0
Возросшая эффективность, производи-	9	33	41	18	0
Обеспечение большей согласованности	5	19	54	19	2
Снижение количества отходов	49	23	23	6	0
Улучшение качества обслуживания	15	20	46	17	1
Снижение издержек	49	18	28	5	0
Возросшая мотивация персонала, его	53	16	24	8	0
Возросшая осведомленность о сущест-	9	24	42	20	5

Однако в деле повышения эффективности использования СМК руководители сталкиваются с непрофессионализмом российских консультантов. Низкий квалификационный уровень консультантов проявляется в характере предложений по совершенствованию использования СМК. Деятельность консультантов подобной категории направлена на продвижение идеи по созданию параллельных пакетов «документации СМК» для мифических «процессов СМК». Подобные действия консультантов происходят под флагом несовершенства ИШ 9001 именно для отражения специфики конкретного предприятия. На самом же деле такой подход вместо сложной и кропотливой работы по созданию уникальной СМК, которую надо вести совместно с менеджерами предприятия, позволяет упростить задачу: написать несколько формальных документов, соответствующих букве, но не духу стандарта. Вместе с тем, таких «новаций» СМК, например по ISO 9001 не требует. Квалификация консультантов определяется, по нашему мнению, степенью и способами адаптации стандарта к требованиям заказчика. Отметим, что оснований для некорректного применения стандарта достаточно много. Так, например, стандарт содержит более 150 требований, выполнение которых создает необходимые условия для эффективного использования его потенциала. Общий подход к оценке результативности СМК предполагает сравнение плановых и фактических результатов (пример оценки представлен в табл. 3.1)

В настоящее время специалисты выделяют шесть основных подходов

(методологий), используемых для оценки эффективности СМК предприятий пищевой промышленности [8].

1. Выявление и оценка критериев соответствия уровня системы менеджмента установленным требованиям. Эта методология может быть реализована следующими методами:

- внешний и внутренний аудит на соответствие требованиям международных стандартов;
- оценка или самооценка деятельности;
- международные системы рейтингов качества.

2. Функциональная модель оценки эффективности и результативности СМК. В основе этой методологии заложен механизм оценки степени влияния отдельных элементов системы менеджмента качества на функционирование предприятия целом.

3. Оценка достигнутого уровня экономической эффективности в результате функционирования системы менеджмента качества. Эта методология строится на типовых методиках определения экономической эффективности капитальных вложений (инвестиций, новой техники и др.)

4. Оценка эффективности системы менеджмента качества на основе определения индикаторов роста компании. В основе методологии лежит механизм измерения наиболее значимых для предприятия индикаторов роста: объема продаж товаров и (или) услуг, производительности, прибыли, удовлетворенности потребителей и т. д.

5. Метод сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) – применяется в практике стратегического управления и оценки эффективности деятельности предприятий по нескольким различным системам показателей.

6. Оценка эффективности системы менеджмента качества через результативность и эффективность процессов СМК. Методология строится на идентификации процессов системы и определении их основных характеристик: цели, владельца, ресурсов, результатов, показателей результативности и эффективности.

## 3.2 Проект внедрения СМК на предприятии

Прежде всего, необходимо выделить этапы подготовки и внедрения СМК в организации 3.1

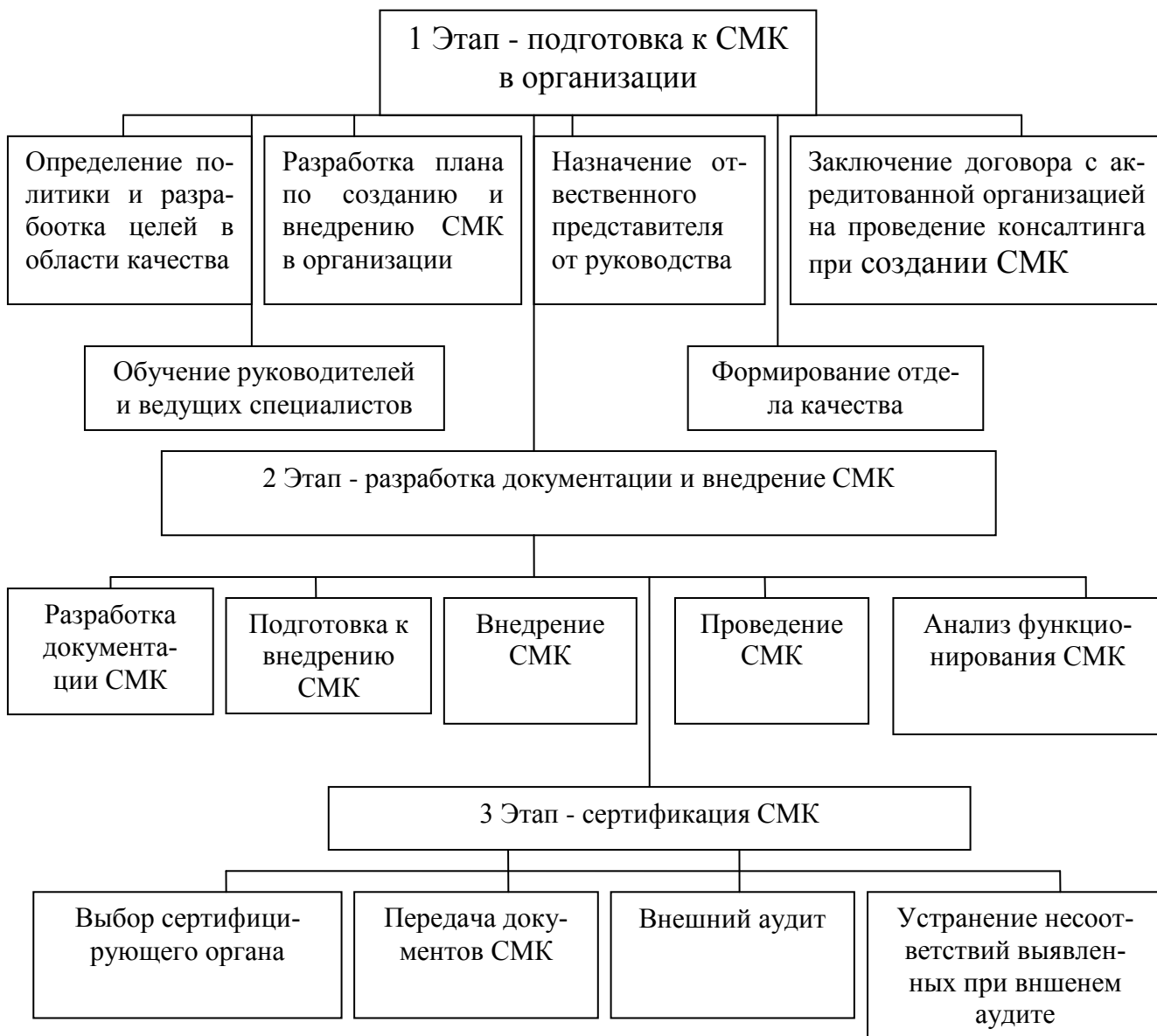


Рис. 3.1 - Этапы подготовки и внедрения СМК в организации

Для внедрения системы менеджмента качества необходимо осуществить следующие мероприятия.

## Перечень мероприятий

Наименование этапов	Виды работ	Мероприятия	Дата Ответственный	Отметка о вып-и
Подготовка к созданию СМК	Определение политики организации в области качества	Разработка политики и цели в области качества	Директор по качеству 01. - 03. 2017	+
	Формирование организационной структуры	Назначение ответственного представителя руководства и формирование отдела качества	Директор по качеству 03.2017	+
	Оценка сроков и стоимости разработки и внедрения СМК	Разработка плана по созданию и внедрению СМК в организации. Определение стоимости реализации проекта.	Директор по качеству Финансовый директор 03.2017	+
	Обучение персонала	Проведение обучения руководителем и ведущих специалистов организации по программам, включающим в себя изучение требований ИСО 9001- 2000, и методам проектирования СМК.	Директор по качеству Начальник отдела кадров 04.2017 - 06.2017	+
	Поиск консалтинговой организации	Выбор консалтинговой организации. Заключение договора с аккредитованной организацией на проведение консалтинга при создании СМК.	Генеральный директор Директор по кач-ву 07.2017	+
Разработка документации	Подготовка к разработке документации	Составление графика разработки документиро-	Генеральный директор	+

и внедрение СМК	СМК	ванных процедур. Назначение "владельцев процессов".	Директор по качеству Начальник отдела кадров 07-08.2017	
	Подготовка к внедрению СМК	Разработка документированных процедур и руководства по качеству. Формирование документооборота СМК.	Директор по качеству 09.2017	+

Продолжение таблицы 3.2

Наименование этапов	Виды работ	Мероприятия	Дата Ответственный	Отметка о вып-и
	Внедрение СМК Проведение внутреннего аудита	Апробация документации в реальных условиях функционирования. Разработка плана внутренних проверок в организации. Проведение внутреннего аудита. Разработка корректирующих или предупреждающих действий по результатам выявленных несоответствий. Проведение периодического анализа функционирования СМК высшим руководством.	Директор по качеству 10.- 11.2017	+
Сертификация СМК	Выбор сертифицирующего органа	Выбор сертифицирующего органа. Заключение	Генеральный директор	+



	Анализ сертифицирующим органом пакета документов СМК	договора на сертификацию СМК. Подготовка комплекта документации. Передача комплекта документации. Выявление несоответствий в документации. Внесение изменений в документацию.	Директор по качеству 12.2017	
	Проведение внешнего аудита	Подготовка к внешнему аудиту. Проведение сертификационного аудита. Разработка корректирующих или предупреждающих действий по несоответствиям выявленным в ходе сертификационного аудита. Получение сертификата.	Генеральный директор Директор по качеству 01.2018	+

Окончание таблицы 3.2

Стратегия, как план, ориентированный на долгосрочную перспективу, должна основываться на таких понятиях, как миссия, видение и ценности компании. Чтобы успешно функционировать на рынке, нужно определиться, зачем, собственно, фирма существует, что движет и определяет ее действия.

Ключевым понятием является миссия. В самом известном толковании она включает в себя смысл существования компании, ее философию и предназначение. Миссия определяет ценности, убеждения и принципы, которыми организация руководствуется в своей деятельности, действия, которые она намерена осуществлять, понимание того, какой именно организацией она хочет быть и в чем ее отличие от подобных компаний.

«Томаровский» сформулировал свою миссию следующим образом:

«Предоставление клиентам такие технологии и решения, которые соединят их, объединят и дадут безграничный доступ в любую точку».

С точки зрения вида данную формулировку можно отнести к миссии – предназначению. В ней достаточно конкретно обозначен вид деятельности, услуг фирмы (технологии и решения), определена философия компании (удовлетворение потребностей клиентов, интеграция пространства - путешествия). При этом несомненным плюсом миссии является то, что она сформулирована именно как смысл существования, в ней не предлагаются какие-то конкретные действия, а определяется направление деятельности, отношение к потребителям и обществу. Кроме того, понятная, краткая формулировка и четкое определение сферы компетенции делает ее доступной для понимания как работниками, так и клиентами. Тем более что данная миссия отражена в большинстве документов фирмы – ее можно найти в годовых отчетах, в корпоративных программах, в положениях и инструкциях, среди информации, распространяемой организацией среди покупателей, поставщиков, в том числе и на корпоративном сайте и СМИ.

В то же время в формулировке использован достаточно высокий уровень абстракции – она охватывает «глобальную» сферу деятельности. С одной стороны, это дает широкие возможности для поиска новых идей, а с другой – тесно связано с видением компании и ее стратегическими установками, наделяя их смыслом.

Видение представляет собой описание желаемого состояния предприятия в будущем и является важной предпосылкой его роста и выбора перспективных направлений развития. На основе видения можно разрабатывать и проводить изменения в компании.

Видение «Томаровский» стать лучшей среди лучших компаний в своей сфере.

В то же время видение не определяет временные рамки достижения целей и ограничено только сферой деятельности организации, не включает более конкретного описания взаимоотношений с потребителями, поставщиками, показателей эффективности. Возможной причиной этого является статус компании, ее лидирующее положение на рынке и узнаваемый бренд, который четко позиционирует ее в глазах контрагентов. С этой точки зрения, такое видение для «Томаровский» может быть оптимально.

Хорошо обоснованное стратегическое видение - обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Для эффективной разработки стратегии фирмы, прежде всего, необходима ясная концепция своего бизнеса - виде-

ние, которое будет являться основой целеполагания. Видение для компании «Томаровский» - это образное представление смысла деятельности и перспектив организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой компания «Томаровский», какой она должна стать и к чему стремиться.

Обладание видением является большой ценностью для компании «Томаровский», оно стало неотъемлемой частью в единении организации и создании корпоративного духа, мотивации и решении долгосрочных задач предприятия.

Что касается перспективы, то и работники, и клиенты имеют полное представление о том, что такое «Томаровский» сегодня. Все видят как на глазах меняется, расширяется компания. Все могут узнать из СМИ, на сайте компании про новые проекты компании.

Вместе с миссией и видением взаимоотношения компании с окружением определяется ее ценностями, которые представляют собой глубокие убеждения, составляющие основу культуры организации и поведения ее работников.

Составляющие успеха компании:

- Знание условий функционирования своего и смежных с ним рынков, гибкое реагирование на рыночные колебания.

- Деловая этика собственников бизнеса, способствующая накоплению капитала.

- наряду с постоянным улучшением качества интернет-каналов, компания «Томаровский» непрерывно расширяет спектр платных и бесплатных сервисов для своих клиентов.

Так же, как и миссия, ценности «Томаровский» находят отражение в отчетной документации.

1. «Томаровский» – единая команда профессионалов:

- исповедующая уважение к личности и правам каждого сотрудника;

- поощряющая инициативу каждого;

- ставит четкие цели и достигает их.

2. Клиенты и «Томаровский»:

- строит с клиентами долгосрочные взаимоотношения;

- не использует незнание и недостаточную информированность клиента в своих интересах; доверие более значимо, чем прибыль;
- обеспечивает только высокий уровень технологий;
- развивает дух стремления к новому, что дает возможность внедрять лучшие идеи, опережая конкурентов;

### 3. Государство и «Томаровский»:

- «Томаровский» соблюдает действующее законодательство;
- в условиях кризиса важно помогать другим, поскольку мы связаны друг с другом;
- никакие трудности не могут быть оправданием для несправедливых действий.

Таким образом, политика компании строится на ее миссии, видении, цели, и задачах (рис. 3.2).

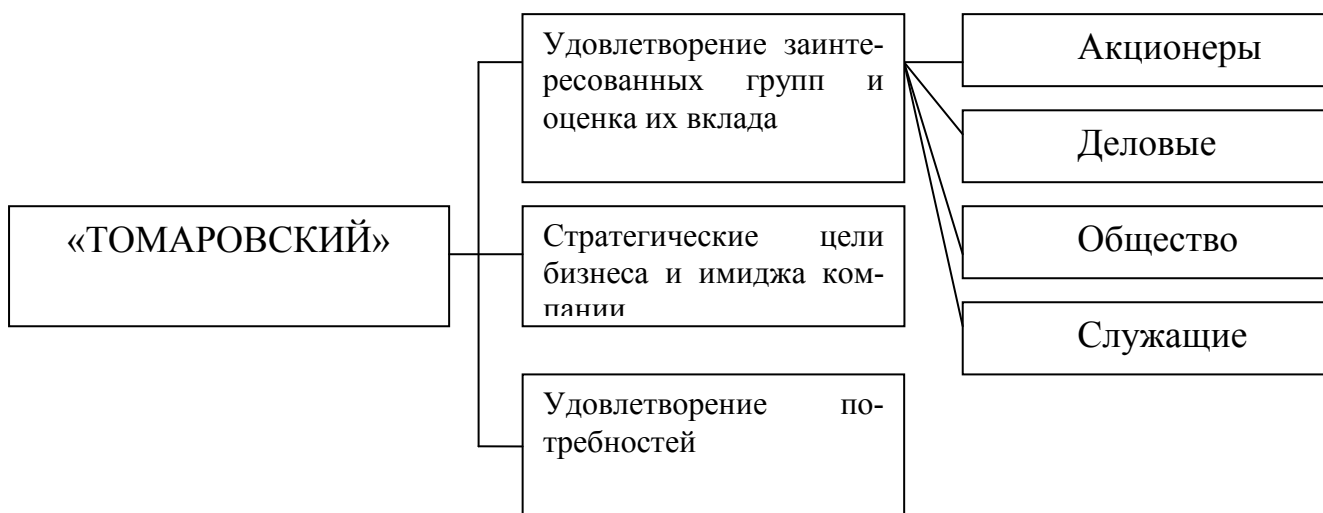


Рисунок 3.2 - Современное представление о предназначении компании «Томаровский»

Разработку стратегии в области качества можно представить в виде следующей схемы:

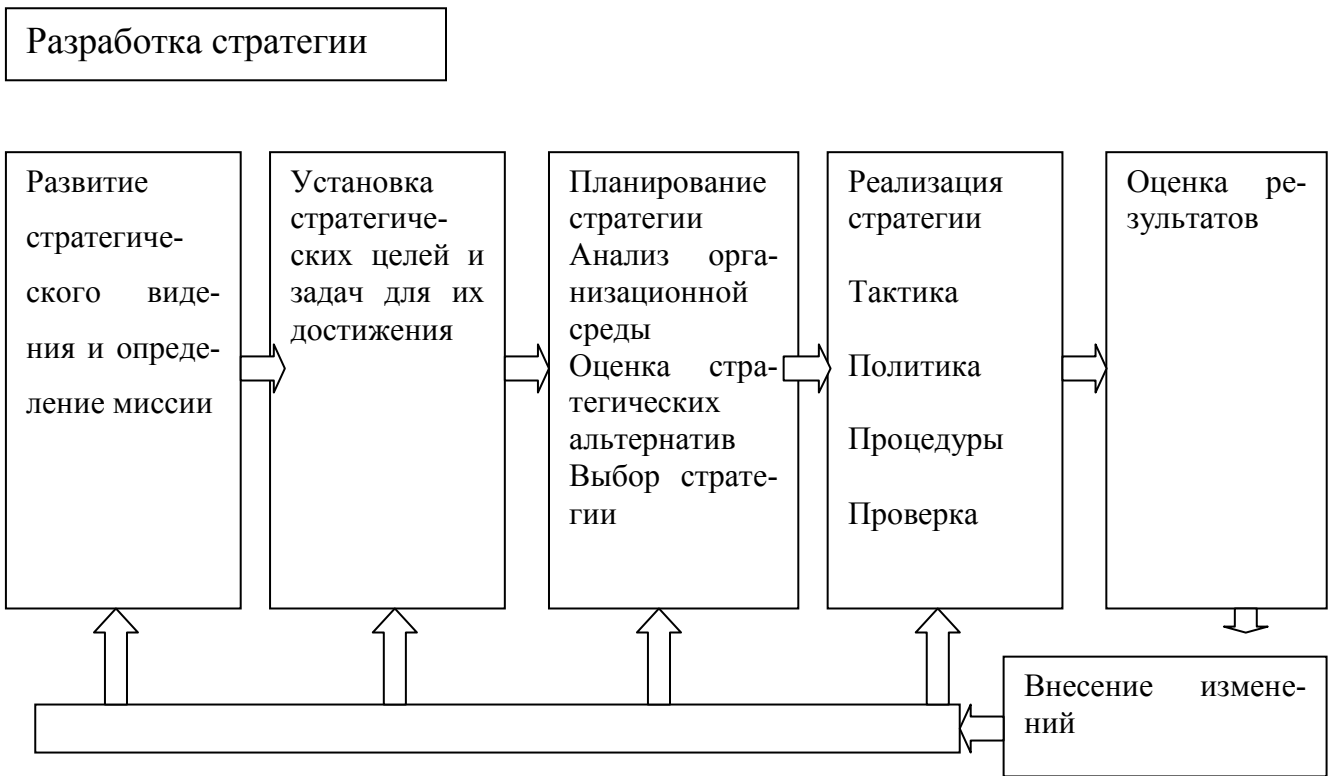


Рисунок 3.3 - Процесс развертывания стратегии

При этом необходимо отметить, что основная задача компании заключается в достижении ряда краткосрочных целей, связанных с бизнесом и заботой об имидже. В данном случае, термин "имидж" включает всесторонний взгляд на компанию, то есть как она выглядит и как стремится выглядеть. Компания функционирует благодаря вкладам разнообразных заинтересованных групп, которые в свою очередь рассчитывают, что будут оправданы их законные ожидания, причем не только экономические.

От компании ждут возможности для самореализации работников, прозрачных отношений с партнерами по бизнесу, заботы об окружающей среде и социальной сферы, вклада в управление обществом. Кроме того, показывает, что удовлетворение потребителей - фундаментальная цель компании, для достижения своих целей в бизнесе и имидже.

Поскольку компания «Томаровский» является открытой системой, она может выжить, только если будет удовлетворять какую-то определенную потребность, находящуюся вне ее самой. Для компании «Томаровский» высшим приоритетом деятельности является максимальное удовлетворение регионов России и зарубежных стран в

качественной продукции, а обеспечении покупателей в продукции, в соответствии со стандартами, удовлетворяющим требованиям заказчика.

Для этого на начальном этапе формирования стратегии развития предприятия необходимо определить четкие цели ее деятельности. Далее общие цели необходимо преобразовывать в четко сформулированные задачи, на достижение которых будет направлена деятельность компании. Задачи, стоящие перед компанией «Томаровский», можно отнести к одной из областей их деятельности: финансовой, обслуживания потребителей, хозяйственной деятельности и внутренних возможностей. Специфические задачи определяются природой организации, отраслью пищевой продукции, организацией производственного процесса, группой потребителей и динамикой рынка. В таблице 3.2 - представлен пример системы задач, охватывающей все важные для стратегического развития области.

Цели компании «Томаровский» - это не просто желаемые результаты, в общем, для организации, это цели конкретных людей: генерального директора, его заместителей и всех сотрудников компании. Процесс постановки целей в компании «Томаровский» происходит сверху вниз. Руководство компании при постановки целей применяет метод П. Друкера. Разработчик метода считает, что каждый руководитель компании, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне.

Таблица 3.3

Система стратегических задач и показателей

стратегическая область развития	задачи	показатели
финансовая деятельность	устойчивое положение	поступление денежных средств
	успех	квартальная прибыль
	процветание	доход на акционерный капитал
	признание	цена акции
хозяйственная деятельность	технологии	конкурентоспособность
	производство	производительность
	качество	сертификация

потребители	удовлетворение потребностей	результаты опроса
	быстрота реакции на опросы	своевременные поставки
	лояльность клиентов	повторные покупки
	доля на рынке	увеличение доли рынка
внутренний потенциал	работники	степень удовлетворенности
	рост за счет внутренних ресурсов	увеличение объема продаж
	инновации	число новых товаров
	развитие персонала	ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Такой процесс помогает каждому руководителю получить четкое представление о том, чего желает от него компания, о целях самой компании и его руководителя. В рамках данной концепции первые руководители заводов устанавливают конкретные производственные цели и средства их достижения, в свою очередь все руководители отделов разворачивают свои цели. В процессе выработки целей происходит двухсторонний обмен информацией, необходимый для обеспечения понимания каждого сотрудника его конкретных целей. Двухсторонний обмен информацией позволяет подчиненным сообщить руководителям, что им требуется для достижения поставленных целей. Метод управления по целям дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств.

Базовым критерием эффективности системы менеджмента качества является эффективность целей. Цели компании «Томаровский» с внедрением системы менеджмента качества ведут к эффективным решениям и действиям.

Исходя из результатов проведенного анализа, с целью повышения эффективности системы менеджмента качества и в целом работы холдинга были обозначены основные цели и пути их достижения.

Основные цели:

- Выполнение требований и предполагаемых потребностей заказчиков и потребителей;
- Создание и непрерывное совершенствование системы менеджмента качества;
- Стратегическое и оперативное маркетинговое планирование как средство определения текущих и будущих потребностей клиентов и стремления превзойти их ожидания;

- Сохранение и расширение рынков сбыта выпускаемой продукции;
- Повышение эффективности производства и сокращения затрат;
- Обеспечение безопасных и здоровых условий труда работникам;
- Удовлетворение потребностей персонала;

Обеспечение финансовой стабильности.

Пути реализации намеченных целей является:

- Ориентация на потребителя;
- Лидерство и ответственность руководства;
- Постоянное повышение компетентности персонала;
- Контроль качества производимой продукции и оказываемых услуг,
- Установление взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами;
- Разработка и внедрение принципов системы «5S» ;
- Применение бенчмаркинга;
- Анализ эффективности и результативности интегрированной системы менеджмента качества.

Все изложенные цели и задачи нашли отражение в отчетной документации фирмы.

Предлагаемый нами план стратегического развития системы менеджмента качества «Томаровский» четко и системно описывает стратегический выбор, необходимый обеспечения долгосрочного развития таблица 3.4.

Таблица 3.4

План стратегического развития системы менеджмента качества компании «Томаровский»

№ п.п.	основные направления стратегического развития системы менеджмента качества	способы достижения	сроки реализация	планируемая результативность
1.	Внедрение системы «5S»	разработка программ мероприятий	2017-2018 гг	2017-2019г.г.
2.	Непрерывное повышение удовлетворенно стн заказчиков	совершенствование методов и подходов при оценки "удовлетворенности"	2017-2018 гг.	2017-2019гг



3.	Корректировка организационной структуры	усовершенствовать существующую модель управления	2017-2018 гг.	2017-2019гг
----	---	--	---------------	-------------

Окончание таблицы 3.4

В основе стратегического плана лежит сбалансированная система показателей, являющаяся эффективным и универсальным инструментом управления для последовательного направления мероприятий сотрудников компании на достижение общей цели. В последующем данный выбор последовательно воплотится в решения и программы действий.

Основой своей стратегии холдинговая компания «Томаровский» считает сохранение лидирующих позиций среди других мясокомбинатов в области обеспечения качественной продукцией, за счет максимального удовлетворения потребностей покупателей и других заинтересованных сторон, повышение конкурентоспособности продукции, услуг и эффективности работы.

Проведенные исследования показали, что в основе стратегической тактики менеджмента качества целесообразно применение системы «5S» и методов повышения удовлетворенности заказчиков, являющиеся залогом непрерывного повышения эффективности менеджмента качества компании «Томаровский».

Название системы происходит от пяти японских терминов, начинающихся со звука "с": "сейрн"- организация, 'сейтон'"-"аккуратность", "сейсо"- уборка", "сейке" - стандартизация" и "сицукэ"-"дисциплина"'. Система "5S" нужна для эффективного и безопасного производства.

Последовательность развертывания системы "5S" на производственных участках в офисных помещениях холдинговой компании «Томаровский» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5

План стратегического развития системы менеджмента качества «Томаровский»

	Название ша- га	Цель	Содержание
1	Подготовка к внедрению системы "5S"	-активация энтузиазма персонала связи с развертыванием системы "5S" - разъяснения необходимости раз- вертывания системы "5S" - осознание ущерба от отсутствия системы "5S" - составление плана развертывания системы	- составление внутрицеховых пла- нировок -распределение обязанностей - перечень проблем, связанных с отсутствием системы -фот и киносъемка реального поло- жения в связи с предстоящим вне- дрением системы план практиче- ских мероприятий по развертыва- нию системы
2	удаление не- нужного	-разъяснение понятий "ненужное", "не нужное срочно" и "нужное" - удаление "ненужного" -приведение в порядок территории цеха в соот- ветствии с принципом "удаление ненужного" -создание в цехе атмо- сферы оптимизма -создание усло- вий для эффективного использова- ния всех предметов	- деление предметов на "ненужные", "не нужные срочно" и "нужные" - практическое удаление "ненужно- го" -экспонирование "ненужного", возвращение на склад, ликвидация - регистрация "ненужного" (списки, фотографии)

	Название ша- га	Цель	Содержание
3	рациональное размещение предметов	способы размещения предметов, соответствующие требованиям безопасности, качества, производи- тельности - обеспечение безопасности - отсутствие пыли, грязи, ржавчины и коррозии, повреждений и т.п. - легкий доступ к вещам - ликвидация поисков	- определение, что должно разме- щаться и в каком количестве - принятие решения относительно места и способов размещения -снабжение указателями мест раз- мещения и размещаемых предметов -назначение лиц ответственных за контроль - принятие решения относительно

			бракованных и отремонтированных предметов - четкие указатели "используются"
--	--	--	--

Продолжение таблицы 3.5

4	разработка правил по соблюдению принципов "удаление ненужного" и "рациональное размещение предметов" последовательная уборка	-разработка правил, которые должны соблюдаться -подтверждение необходимости "удаление ненужного" и "рационального размещения предметов" -укрепление желание осуществлять "удалении ненужного" в "рационального размещения предметов" - общими усилиями разрабатывать правила, убеждать всех в необходимости их выполнения, строго соблюдать их	- составление правил, касающихся способов удаления ненужною и способов размещения предметов (в том числе как брать инструмент и класть его на место, способы контроля и др.)
5	последовательная уборка	- замечать и устранять небольшие неисправности, нарушающие безопасность, снижающие качество, влияющие на выработку - уборка - это проверка' - предотвращение принудительного износа, очищение от пыли и грязи - снижение брака, уменьшение числа поломок - обнаружение неисправностей с помощью уборки	- уборка цеха, особое внимание - оборудованию - составление перечня неисправностей и применения мер для их устранения - меры в области безопасности- предотвращение ошибок - способы уборки, подготовка необходимых принадлежностей
6	устранение неисправностей	- устранение неисправностей, мешающих уборке -искоренение неисправностей -устранение причин появления пыли и грязи	-меры по устранению причин неисправностей -меры по исправлению других недостатков: повреждений, ржавчины, коррозии, трещин

			и др.
--	--	--	-------

Продолжение таблицы 3.5

	Название ша- га	Цель	Содержание
7	выработка правил	- точно установить - строго выпол- нить разработка правил уборки - общими усилиями разрабатывать правила, убеждать всех в необходимости уборки - предотвращение принудительного износа -осознание важности смазки	- укрепление желание производить уборку письмо и "ос оформление правил - способы уборки в труднодоступ- ных местах - указатели уровня масла -практическое осуществление за- правки смазочными материалами и смазки
8	простая про- верка	- осознание значения и; необходи- мости самостоятельной проверки работником исправности оборудо- вания и инструмента на своем рабо- чем месте - самим следить за порядком в сво- ем цехе	- осуществление визуального кон- троля за такими неполадками, как: ослабление затяжки болтов; откло- нение в показателях приборов реги- стрирующих уровень масла; смеше- ние приводных ремней; поврежде- ние электропроводки: засорение фильтров; протечки и просачива- ния; повышение температуры, на- рушение слива; повреждения, появ- ление зазоров и др.
9	разработка правил стро- гой проверки смазки	- общими усилиями разрабатывать правила, - убеждать всех в необходимости их выполнения - укрепить желание соблюдать по- рядок в свое цехе	- разработка правил смазки - письменное оформление правил - определение периодичности про- верок и распределение обязанностей -включение в правила объяснения тех или иных действий
10	стандартиза- ция правил,	-унификация правил - стандартизация и объяснение пра-	изучение правил других групп - заимствование всего положитель-

	выработанных в ходе реализации шагов 4, 7, 9	вил	ного из правил других групп
11	повседневная деятельность в рамках системы "5S" дисциплинированность и ответственность	закрепление навыков само контроля - осознание системы "5S" как общепринятой повседневной деятельности	- ведение контрольного журнала по соблюдению 4 принципов системы: 1. удаление не нужного 2. рациональное размещение. 3. уборка, проверка, устранение неисправностей 4. стандартизация правил - самостоятельное развертывание системы, самооценка - опубликование результатов

Окончание таблицы 3.5

В процессе исследования была разработана модель организационной структуры системы менеджмента качества управляющей компании (Приложение В).

Сочетание самостоятельности предприятия, с координацией их деятельности Советом директоров «Томаровский», даст возможность выполнять общими усилиями качественные продукты.

Высшим органом управления «Томаровский» является Общее собрание акционеров. Выбираемый Общим Собранием - Совет директоров.

В целом предложенная матричная структура отвечает всем принципам совершенствования организационной структуры, таким как:

соответствие основной цели и направление развития компании;

адаптивность структуры и функций, т.е. способность эффективного приспособления к новым задачам и условиям их решения.

Обеспечен оптимальный уровень централизации руководства, снижено число связей, замкнутых на первом руководителе, и четко функций директора по производству и главного инженера;

системное использование концепции уловлении проектами с глубокой проработкой начальной фазы проектов.

наличие сертифицированной на международном уровне системы качества;  
создана целостная система корпоративного и производственного планирования;

системное использование современных информационных технологий;

развитая система маркетинга;

наличие подразделения, отвечающего за весь комплекс вопросов по так называемым связям с общественностью;

создана система персональной ответственности за реализацию каждой функции: установлен один ответственный — именно тот, кто ее осуществляет. С учетом этого производится расчет численности работников компании.

Вместе с тем обеспечивается ответственность за принимаемые решения перед высшими органами управления компанией - генерального директора, его заместителей и руководителей соответствующих направлений.

Таким образом, обеспечивается сочетание высокого уровня централизации руководства компанией с децентрализованной схемой принятия стандартных решений;

структура обеспечивает стандартный уровень управляемости.

обеспечение совмещения должностей по вертикали и по горизонтали на всех структурных уровнях. Этот принцип обеспечивает лучшую кооперации между функционально близкими подразделениями и подготовкой дублеров в соответствующих случаях.

наличие гибкой, имеющей определенную степень самостоятельности коммерческой службы, организованной по региональному и продуктовому

принципам и предполагающей делегирование ей определенных полномочий и ответственности за принятые решения в области продаж и покупок;

создание службы управления изменениями, основная задача которой организационное обеспечение адаптации производства и технологических процессов к меняющимся рыночным условиям;

введение должности директора-администратора с передачей ему всех вспомогательных и обслуживающих подразделений;

для придания гибкости и экономичности организационной структуре выполнено частичное вынесение за пределы компании ряда задач, требующих больших затрат и высококвалифицированных кадров, (аутсорсинг мойки и уборки машин и оборудования).

Таблица 3.5

Матрица ответственности «ТОМАРОВСКИЙ»

Должностное лицо	Генеральный директор	Директор по качеству	Менеджер по качеству	Технический директор	Руководитель тех. отдела	Менеджер тех. отдела	Главный бухгалтер	Бухгалтер	Бригадир	Рабочий	Инженер IT-отдела	Директор по общим вопросам	Менеджер по персоналу	Руководитель отдела по работе с поставщиками	Менеджер по работе с поставщиками	Руководитель отдела по работе с клиентами	Менеджер отдела по работе с клиентами	Кассир	
Пункт РК																			
6 Менеджмент ресурсов																			
6.1 Обеспечение ресурсами	О											К		И					
6.2.1 Об-		У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	О	У	У	У	У	У	

щие положения																			
6.2.2 Ком- петент- ность, подготовка и осведом- ленность	К	О	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	И	У	У	У	У	У	
6.3 Инфра- структура				К	О	И													

Продолжение таблицы 3.5

6.4 Произ- водствен- ная среда	О	У	У	И	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	
7 Процессы жизненного цикла продукции																			
7.1 Плани- рование процессов жизненно- го цикла продукции	О	И		И									И						
7.2.1 Оп- ределение требова- ний, отно- сящихся к продукции	К	И	У	И	О		И	И	У	У	У	И	У	У	У	И	И	У	
7.2.2 Ана- лиз требо- ваний от- носящихся к продук- ции	О	И	У	У												И	И		



7.2.3 Связь с потребителями	К	И	У															О
7.4.1 Процесс закупок	К						И							О	И			
7.4.2 Информация по закупкам														О	И			
7.4.3 верификация закупленной продукции														О	И			
7.5.1 Управление производством и обслуживанием				О				К	И									

Продолжение таблицы 3.5

7.5.2 Валидация процессов	О	И																
---------------------------	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

производства и обслуживания																			
7.5.3 идентификация и прослеживаемость		И																	
7.5.4 Собственность потребителей				О					К	И									
7.5.5 Сохранение соответствия продукции	К			О	И														
8 Измерение, анализ и улучшение																			
8.1 общие положения	О	И	И	И									И						
8.2.1 Удовлетворенность потребителей	О	И	И														И	И	
8.2.2 Внутренние аудиты (проверки)		О	И	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У
8.2.3 Мониторинг и		О																	

измерение процессов																		
8.2.4 Мониторинг и измерение продукции																		
8.3 Управление несоответствующей продукцией	К			О						И	И							

Окончание таблицы 3.6

8.4 Анализ данных	У	О	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
8.5.1 Постоянное улучшение	О	И	У	У	У	У	У	У	У	У	У	И	У	У	У	У	У	У
8.5.2 Корректирующие действия	К	И	У	И	У	У	У	У	У	У	У	И	У	У	У	У	У	У
8.5.3 Препьющие действия	К	И		И								И						

О- ответственный, У- участник, К – контроллер, И – исполнитель Далее необходимо провести оценку эффективности проекта.

Далее необходимо провести оценку эффективности проекта.

### 3.3 Оценка эффективности

Система менеджмента качества предполагает следующие Эффекты от внедрения СМК.

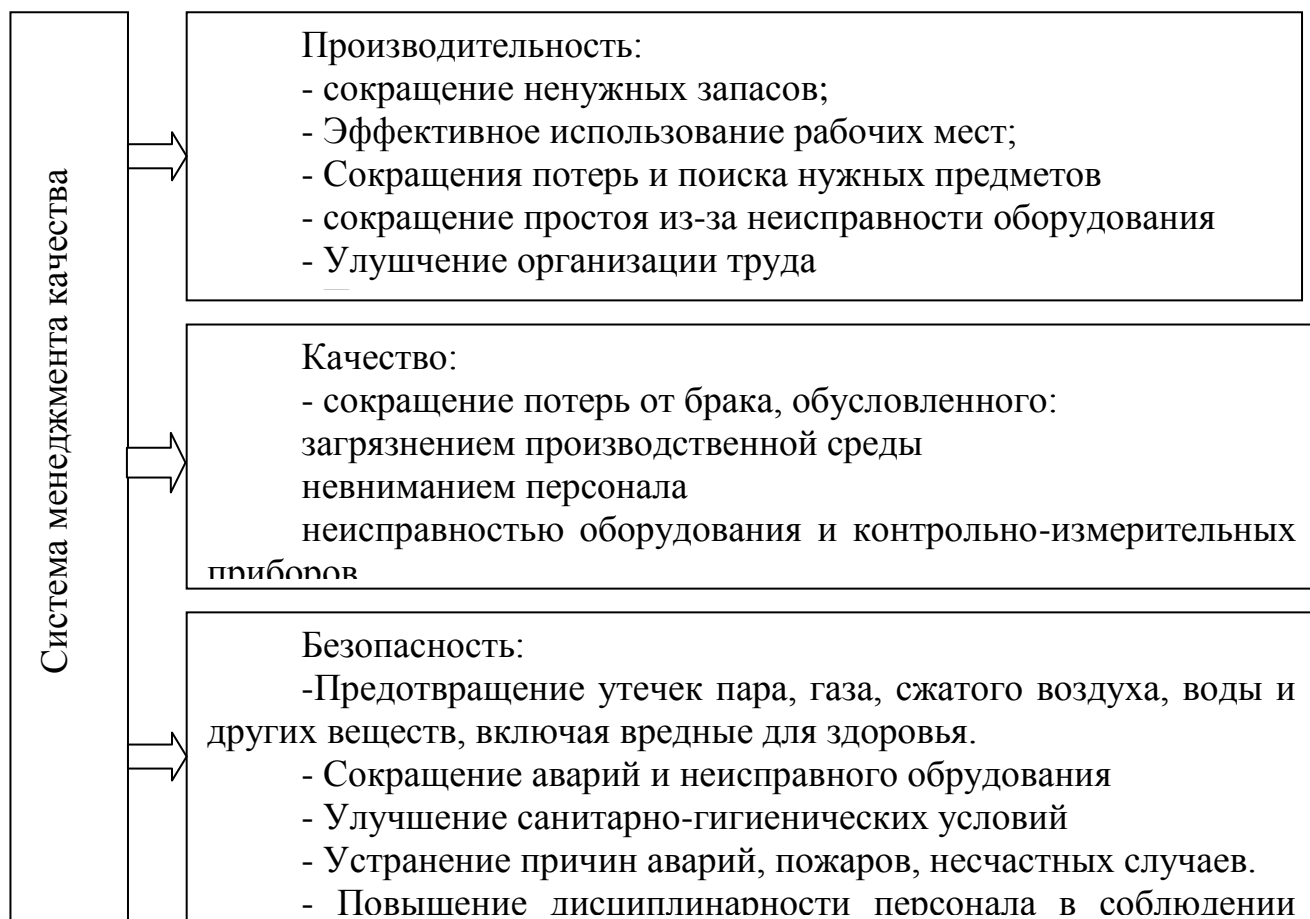


Рисунок 3.5 – Эффекты от внедрения СМК

1. Созданная модель СМК включает ключевые процессы и функции СМК, позволяет анализировать и учитывать состояние системы и соотношение степени влияния внутренних и внешних факторов на производственные процессы, что создает предпосылки для снижения риска при принятии управленческих решений и для достижения поставленных целей.

2. Разработанная система управления документацией СМК дает возможность эффективно обеспечить выполнение ключевых процессов организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, а также осуществлять их мониторинг.

Рассмотрим показатели оценки организационной составляющей системы менеджмента качества в компании холдинке «Томаровский».

Таблица 3.6

## Показатели оценки СМК в компании

Наименование		I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Критерий оценки	измерения								
Количество часов неплановых простоев технологического оборудования	час	60	50	60	38	60	40	60	38
Отклонение от запланированного объема производства	%	1,0	-0,5	1,0	-0,4	1,0	-1,0	1,0	-1,0
Объем произведенной несоответствующей продукции (услуги)	тыс. руб.	250	102,50	250	77,90	250	95,1	250	87,1
Объем поставленной несоответствующей продукции за период	тыс. руб.	250	174,55	250	152,11	250	166,90	250	157,21
Производственные простои по причине отсутствия материалов	час	20	0	20	14	20	8	20	8
Количество отрицательных отзывов о	шт.	0	0	0	1	0	0	0	0
качестве продукции (услуг, работ) или поставок от потребителей									

Количество предписаний инспектирующих органов, контролирующих различные аспекты деятельности организации	шт.	0	2	0	1	0	1	0	1
Количество несчастных случаев	шт.	0	0	0	0	0	0	0	0

чаев в организации									
Наличие сведений о несоответствии квалификации работника занимаемой должности	шт.	0	0	0	0	0	0	0	0
Количество несоответствий, выявленных в ходе проверок СМК (внутренних или внешних), из них:	шт.								
- значительных;		1				0			
- незначительных.		15				14			

Окончание таблицы 3.6

1. Анализ функционирования СМК направлен на совершенствование деятельности организации и процессов системы менеджмента качества.

2. Предложенная методика анализа функционирования СМК даст возможность выявить несоответствия в выполнении основных процессов и разработать мероприятия, направленные на улучшение процессов СМК, с возможностью оценки результативности их выполнения.

3. При анализе эффективности и результативности системы менеджмента качества его необходимо разделять на организационную и экономическую составляющие. Организационная оценка должна учитывать особенности организации.

При проведении экономической оценки наряду с финансовыми показателями необходимо использовать следующие коэффициенты:

- соотношение затрат на качество к затратам на рекламационную деятельность;

- соотношение затрат на устранение дефектов к общим затратам на обеспечение качества;

- соотношение общей выручки от реализованной продукции к общим затратам на обеспечение качества.

Реализация требований СМК укрепляет менеджмент качества в качестве основного рычага в управлении результативностью бизнеса.

Внедрение стандартов СМК, в том числе, благодаря менее жестким требованиям по документированию системы менеджмента, более высокой вовлеченности сотрудников и заинтересованных сторон, позволит организациям всех масштабов и видов, а также сферы услуг, проще добиваться поставленных целей и постоянного улучшения, обеспечивая долговременную удовлетворенность клиента, предвидеть текущие и будущие потребности с целью определения бизнес-возможностей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе на основании проведенного исследования сделан ряд выводов и обобщений.

Малый бизнес обеспечивает экономический рост через эффективное использование элементов своего ресурсного потенциала.

Важнейшее экономическое и социальное значение малого предпринимательства связано с обеспечением занятости населения. Существует прямая взаимосвязь между уровнем безработицы в регионе и степенью развития здесь малого предпринимательства, наличием системы его поддержки со стороны государственных структур и общественных организаций.

Проблема развития малого предпринимательства - это общественная и потому социально-политическая проблема. Подходы к государственной поддержке малого предпринимательства должны быть публичными. Общество должно знать, что намечается делать в этой области и как осуществлять задуманное.

Экономическая эффективность может оцениваться на разном уровне – народнохозяйственном и отдельного самостоятельного товаропроизводителя. Для народного хозяйства и отрасли в целом, в первую очередь, важны показатели произведенной продукции и доходов на единицу совокупных затрат и ресурсов, а для коммерческого и хозрасчетного предприятия – окупаемость затрат, сумма реализованного валового дохода, прибыль и рентабельность, обеспечивающие его финансовую устойчивость.

Малый бизнес в России за последние годы претерпел изменения, которые явились следствием влияния факторов больше внешней среды, чем внутренней. Потребность в обеспечении стабильности доходов способствовало переходу рабочей силы в более рентабельные отрасли. Возможность частного сектора инвестировать собственные средства позволило вести инновационные разработки, поддерживаемые различными видами помощи государства.



Управление качеством предполагает использование системного и процессного подходов. В настоящее время наиболее современные концепции управления персоналом, такие как стратегически ориентированная и системно ориентированная, базируются на принципах системного подхода.

В условиях современной рыночной экономики деятельность компании осуществляется в постоянно меняющейся внешней конкурентной среде. Поэтому успешное функционирование компании связано с быстрыми и правильными решениями, которые осуществляют руководители всех уровней. Таким образом, проблема оценки качества управленческих решений является ключевой для выживания и развития компании в условиях рынка.

Внедрение системы качества обычно идет в нескольких основных направлениях:

- 1) создание документированных систем качества;
- 2) взаимоотношения с поставщиками;
- 3) взаимоотношения с потребителями;
- 4) мотивация сотрудников к улучшению качества;
- 5) улучшение в области качества [7].

Система менеджмента качества нацелена на решение следующих основных задач:

достижение и поддержание качества услуг на уровне, обеспечивающем постоянное удовлетворение установленных или предполагаемых требований потребителя;

обеспечение уверенности потребителей и других заинтересованных лиц в том, что требования к качеству предоставляемых организацией услуг будут достигнуты;

обеспечение уверенности руководства организации и сотрудников в том, что требования к качеству продукции выполняются и происходит улучшение качества.

Сертифицированная и успешно функционирующая система менеджмента качества влияет на конкурентоспособность предприятия, а наличие сертификата значительно поднимает авторитет предприятия и его торговой марки.

В «Томаровский» все работы по разработке и внедрению СМК реализуются в несколько этапов. На настоящий день выполнены следующие из них:

1. Сформулированы политика и цели в области качества, издан приказ о начале работ по разработке и внедрению СМК.
2. Сформирована организационная структура системы качества, распределены полномочия и ответственности руководителей, назначен ответственный представитель руководства в области качества.
3. Организовано обучение в области СМК всех директоров и сотрудников.
4. Выявлены ключевые бизнес-процессы
5. Составлен план мероприятий по разработке и внедрению СМК, включение сметы проекта разработки и внедрения СМК в смету предприятия.
6. Описаны процессы, определены входные и выходные показатели результативности процессов и критериев их оценки. Разработаны методы и средства мониторинга и анализа процессов.
7. Разработана документированная процедура «Управление документацией СМК».

В дальнейшем в «Томаровский», будут реализованы следующие этапы (в соответствии со сроками плана о разработке и внедрении СМК):

1. Разработка следующих 5 документированных процедур:
  - внутренний аудит;
  - несоответствующая продукция;
  - корректирующие действия;
  - предупреждающие действия;
  - управление записями.
2. Разработка руководства по качеству.

3. Введение в действие СМК, проведение ознакомительных семинаров для сотрудников «Томаровский».

4. Назначение внутренних аудиторов, их обучение, проведение первого внутреннего аудита.

5. По результатам внутреннего аудита будет проведена доработка процессов и документации СМК, а затем будет осуществлено введение в действие всей СМК и системы мониторинга ее результативности (проведение анализа результативности СМК).

6. Окончательная проверка готовности СМК к сертификации (проведение внутреннего предсертификационного аудита).

7. Оформление и подача заявки в выбранный орган по сертификации.

После получения Сертификата качества – этап постоянного улучшения. Улучшение должно быть заложено в структуру и характер организации, постоянное улучшение должно стать целью каждого в отдельности и организации в целом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азарова С.П. Применение современных методов и инструментов для оценки уровня конкурентоспособности предприятия сферы: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М.: «ИИТиКОР», 2013. 72 с.
2. Алешин Б.С., Александровская Л.Н., Круглов В.И., Шолом А.М. Философские и социальные аспекты качества // Компас промышленной реструктуризации. 2014. N 4. - С. 64.
3. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2013. — 408 с.: табл.
4. Анущенкова, К. А. Финансово-экономический анализ: учебно-практическое пособие / К. А. Анущенкова, В. Ю. Анущенкова. — М.: ИТК «Дашков и Ко», 2014. — 404 с.
5. Байдакова О.В. Особенности оценки конкурентоспособности товаров // Успехи современного естествознания. 2017. № 1
6. Баканов М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. – М.: Экономика, 2013. – 325с.
7. Банк, В. Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В. Р. Банк, С. В. Банк, А. В. Тараскина. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. — 344 с.
8. Бердникова Л. Ф. Информационное обеспечение финансового анализа / Л. Ф. Бердникова, С. П. Альдебенева // Молодой ученый. — 2014. — № 14. — С. 131–136.
9. Бердникова Л. Ф., Бердников А. А. Стратегический анализ финансового состояния организации: сущность и методика / Л. Ф. Бердникова, А. А. Бердников// Карельский журнал. 2014. № 3. — С.43–45.

10. Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л. А. Бернстайн. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 624 с.: ил.
11. Большой экономический словарь. Справочное издание / Под ред. А. Н. Азриеляна. М.: Финансы и статистика, 2014. 855 с.
12. Братолобов В.Б., Лозенко В.К. Система обеспечения и управления качеством - современная организация промышленного бизнеса. Часть 1. Концепция системы, ее эволюция и тенденции развития. Основопологающие механизмы. Учебное пособие. - М.: Издательство МЭИ, 2011
13. Булеев, М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности товаров и услуг // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2016. № 2.
14. Валдайцев С. В., Молчанов Н. Н., Пецольт К. Малое инновационное предпринимательство; - М.: Проспект, 2013. - 538 с.
15. Васильева, Л. С. Финансовый анализ: учебник / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. — М.: КНОРУС, 2013. — 544 с.
16. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 452 с.
17. Губин В.Е., Губина О.В., Анализ рентабельности основной деятельности торговой организации / Губин В.Е., Губина О.В., // Финансовый анализ. — 2014 — № 5. – с.34-36
18. Данилова О.А., Емельянов Р.А., Мхитарян А.Г. Качество продукции в рыночной экономике // Вестник Казанского ГАУ. 2015. N 3 (17)
19. Деминг Э. Выход из кризиса. - Тверь: Изд- во "Альба", 2016
20. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. — 2-е изд. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. — 336 с.
21. Дубинин С.К., Финансовый кризис 2014 –2015 гг.- М.:МГУ им. М.В. Ломоносова. // Журнал НЭА. 2015. – № 2 (26). с. 219–225.

22. Ефимова О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. М.: Бухгалтерский учет, 2014. - 528 с.
23. Жулега, И. А. Методология анализа финансового состояния предприятия: монография / И. А. Жулега. — СПб.: ГУАП, 2013. — 235 с.: ил.
24. Инновационное предпринимательство; Юрайт - Москва, 2013. - 528 с.
25. Ионова, А. Ф. Финансовый анализ: учебник / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнева. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. — 624 с.
26. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учеб. пособие / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. 352с.
27. Ковалев В. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): учеб. пособие / В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. — 432 с.
28. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А. И. Алексеева [и др.]. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 672 с.
29. Кондраков, Н.П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 446 с.
30. Костромитинов К.Н. Оценка состояния конкурентной среды. Иркутск: БГУЭП, 2017. 560 с.
31. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): Учебник / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2013. - 440 с.
32. Кудрин А., Гурвич Е. Новая модель роста для российской экономики //Вопросы экономики. 2014. – № 12.
33. Лапуста М. Г. Предпринимательство. – М.: Инфра-М, 2013. - 384 с.
34. Липсиц И.В. Ценообразование: учебник / И.В.Липсиц. 3-е изд, перераб. и доп. М.: Экономист, 2013. 448 с.

35. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2017. 450 с.
36. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М.:Норма, 2008. 500 с.
37. Макаров, С.И. Основы предпринимательства / С.И. Макаров, М.В. Мищенко. - М.: КноРус, 2013. - 224 с.
38. Макарова В.И., Новикова Н.А. Формы и виды конкуренции в разрезе предпринимательской деятельности, факторы обеспечения ее конкурентоспособности // Экономист. 2012. № 4. С. 3 - 8.
39. Малое предпринимательство России. Организация, экономика, управление. - М.: Феникс, 2013. - 384 с.
40. Малое предпринимательство. Организация, управление, экономика.– М.: Инфра-М, 2013. - 352 с.
41. Маренков Н.Л., Мельников В.П., Смоленцев В.П., Схиртладзе А.Г. Управление обеспечения качества и конкурентоспособности продукции. М.: Национальный ин-т бизнеса; РнД: Феникс, 2014. 512 с.
42. Менеджмент качества и устойчивое развитие: материалы Междунар. науч.-и практ. конф., Саранск, 22 - 23 мая 2012 г. - Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2011.
43. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. СПб., 2016.;
44. Нелина В.В. Совершенствование систем менеджмента на основе требований стандартов ISO версии 2015 года // Научные труды КубГТУ. 2017. № 1.
45. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для студ. сред. проф. учеб. заведений / С.М. Пястолов. 5-е изд.,стер. М.: Изд. Центр «Академия», 2014. 336с.
46. Рубин Ю. Б. Предпринимательство. – М.: Синергия, 2014. - 864 с.

47. Рубин, Ю.Б. Основы предпринимательства: Учебник / Ю.Б. Рубин. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 464 с.
48. Рыков В.М. Качество продукции - основной фактор ее конкурентоспособности // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. №2.
49. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. 5-изд, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2016. - 536 с.
50. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА – М: Норма, 2015. – 425 с.
51. Салимова Т., Сырямина Л. Конкурентоспособность продукции как следствие ориентации на потребителя // Практический маркетинг. 2016. N 6
52. Селезнева Н. Н. Анализ финансовой отчетности организации: учеб. пособие для студ.вузов / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-Дана, 2014, 583 с.
53. Сергеев, А.П. Основы бизнеса (предпринимательства) (для бакалавров) / А.П. Сергеев. - М.: КноРус, 2013. - 440 с.
54. Стандартизация и управление качеством продукции: Учебник для вузов / Под. ред. В.А. Новое издание, 2016. 450 с.
55. Стародубцева Е.А. К вопросу о трактовке понятия "конкурентоспособность предприятия" // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 11. С. 14 - 18.
56. Сырямина Л.В. Управление конкурентоспособностью продукции: основные принципы и составляющие // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 9. - С. 144 - 146.
57. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. 2-е изд., испр. и доп. М.: Инфра-М, 2015. 280 с.
58. Чапкевич Л.Е. Качество и безопасность потребительских товаров: эволюция правового регулирования // Адвокат. 2016. N 7. С. 10 - 12.



59. Чеберко, Е.Ф. Основы предпринимательской деятельности. История предпринимательства: Учебник и практикум / Е.Ф. Чеберко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 420 с.
60. Черданова, Л.Н. Основы экономики и предпринимательства: Учебник для учащихся учреждений нач. проф. образования / Л.Н. Черданова. - М.: ИЦ Академия, 2013. - 224 с.
61. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 208 с.