

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Н. В. Казаровец, Е. С. Пашкова, Л. А. Расолько

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ АПК

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по образованию в области сельского хозяйства в качестве
учебно-методического пособия для студентов учреждений
высшего образования, обучающихся по специальностям
1-74 06 02 «Техническое обеспечение процессов хранения
и переработки сельскохозяйственной продукции»,
1-26 02 02 «Менеджмент»*

Минск
БГАТУ
2012

УДК 378.663.01(07)
ББК 74.58я7
К14

Рецензенты:

профессор Академии Управления при Президенте Республики Беларусь,
доктор экономических наук *С. А. Пелих*;
начальник отдела новых технологий и техники
РУП «Научно-практический центр НАН Беларуси по продовольствию»,
кандидат технических наук, доцент *О. Л. Сороко*

Казаровец, Н. В.

К14 Деловые игры в процессе подготовки специалистов АПК : уч.-
методич. пособие / Н. В. Казаровец, Е. С. Пашкова, Л. А. Расоль-
ко. – Минск : БГАТУ, 2012. – 232 с.
ISBN 978-985-519-507-9.

Использование деловых игр при обучении студентов – будущих специалистов АПК, а также слушателей – руководителей среднего и высшего звена АПК в системе повышения квалификации позволяет им находить пути решения различных экономических и организационных проблем, зачастую связанных с решением экстремальных задач. В их числе: поиск наиболее эффективных методов организации производства, оптимальных способов использования имеющихся ограниченных ресурсов, земельных фондов, рабочей силы и средств производства; обеспечение конкурентоспособности предприятия за счет функционирования и совершенствования систем менеджмента качества, внедрение современных энергосберегающих технологий переработки сельскохозяйственного сырья на пищевые продукты и продвижение их на рынки сбыта и др.

В настоящем пособии предлагается использовать для решения вышеназванных проблем активные методы обучения специалистов для повышения эффективности деятельности предприятий АПК.

УДК 378.663.01(07)
ББК 74.58я7

ISBN 978-985-519-507-9

© БГАТУ, 2012

ВВЕДЕНИЕ

Повышение качества профессионального образования специалистов АПК – объективная необходимость современности. В XXI веке перед Республикой Беларусь стоит задача перехода отечественных предприятий с четвертого на пятый и шестой технологический уклады. Технологический уклад – это совокупность технологически сопряженных производств и систем управления, сохраняющих целостность в процессе своего развития.

Ключевой фактор пятого технологического уклада (1970–2020 гг.) – микроэлектронные компоненты и автоматизация проектирования машин, использование в управлении предприятиями интегрированных компьютерных систем и модели «заказного» производства. Шестой технологический уклад (2010–2060 гг.) будет характеризоваться устойчивым функционированием «умных производств»: использованием систем искусственного интеллекта на всем жизненном цикле продукции, гибких автоматизированных производственных процессов, нанотехнологий, информационных сетей.

В эпоху пятого технологического уклада отечественная высшая школа должна ориентироваться на его требования. Для предприятий пятого и шестого технологических укладов требуются специалисты, которые могут на базе полученных знаний достаточно быстро разрабатывать и внедрять новые, конкурентоспособные технологии и конечную продукцию. С этой позиции студенты и слушатели ФПК в процессе обучения должны формировать и совершенствовать такие деловые качества как жизненная активность, высокая степень самостоятельности и личной ответственности за результаты производственной деятельности, готовность к самостоятельному решению производственных проблем, чтобы быстро встраиваться в современное производство. В связи с этим важнейшей задачей инновационного развития учебного процесса в БГАТУ стал переход на инновационную модель образования, основой которой является использование инновационных технологий обучения специалистов агропромышленного комплекса АПК [1]. Этому способст-

вовали разработка и внедрение в университете внутривузовской системы менеджмента качества (СМК), сертификат которой БГАТУ получил в декабре 2010 года. Известно, что внедрение внутривузовской СМК – одно из стратегических направлений развития современного учреждения образования. Функционирующая в университете СМК базируется на принципе «ориентация на потребителя» – главное действующее лицо в рыночных отношениях. В свою очередь потребители – специалисты АПК уже обладают профессиональными компетенциями – они готовы и способны целесообразно действовать в соответствии с производственными требованиями, организовано и самостоятельно решать задачи и проблемы, самоочищать результаты своей деятельности.

Известно, что применительно к профессиональной деятельности имеют место три уровня компетентности и критерии их сформированности [2]:

1. **Базовый уровень** – уровень представления, понимания и начальной готовности к реализации профессиональных функций. Данный уровень коррелирует с уровнем компетентности выпускника вуза. **Критерием сформированности данного уровня** является обладание специалистом системой знаний, умений и навыков по выполнению типовых видов профессиональной деятельности в стабильных условиях.

2. **Средний уровень** – уровень качественного исполнения должностных обязанностей, позволяющий продуктивно применять знания, умения и опыт профессиональной деятельности при осуществлении должностных функций. **Критерием сформированности среднего уровня** выступает способность не только выполнять типовые задания, но и решать задачи повышенной степени сложности и неопределенности, управлять гибкими, междисциплинарными проектами.

3. **Высший уровень** – уровень креативной экстраполяции. **Критерием сформированности высшего уровня** является способность к трансформации профессиональной деятельности, совершенствованию ее посредством творческой экстраполяции эффективных способов и методов, заимствованных из других сфер социальной деятельности, а также способность самостоятельно путем анализа положительных и отрицательных аспектов деятельности синтезировать новые формы, методы и способы эффективной реализации производственных задач и должностных функций.

Определив уровень компетентности (базовый, средний, высший), можно далее подбирать соответствующую инновационную подготовку для достижения результативности обучения специалистов АПК. Инновационная подготовка – это целесообразно организованный процесс обучения инновационно ориентированного контингента слушателей (специалистов АПК, студентов 4–5 курсов) на основе эффективных образовательных технологий инновационного содержания. Такой подход обеспечит потребности АПК в специалистах и руководителях предприятий пятого и шестого технологических укладов.

Для оживления учебного процесса, вовлечения специалистов АПК в обсуждение проблем хозяйств и перерабатывающих предприятий в учебный процесс необходимо включать деловые игры и производственные ситуации.

В учебно-методическое пособие включены деловые игры, предназначенные к использованию в учебном процессе со слушателями-специалистами АПК, повышающими свою квалификацию, а также со студентами старших курсов заочного обучения (они уже работают в АПК и знают производственные проблемы):

- «Политика предприятия АПК в области качества»;
- «Конкурентоспособность предприятия АПК»;
- «Обмен передовым опытом производственной деятельности работников предприятий АПК»;
- «Оптимизация производственной деятельности специалиста АПК»;
- «Формирование портрета специалиста АПК».

1. КРАТКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ

Инновационные механизмы в учебном процессе вуза – объективная необходимость, определяемая конкретными причинами. Из них выделим следующие [3]:

1. «По индексу развития человеческого потенциала» Республика Беларусь входит в первую из трех групп стран, а поэтому интеллектуальные ресурсы должны использоваться более эффективно. Далее, наша экономика, в том числе АПК, традиционно интеллектуально ориентирована, а это требует постоянных инноваций для дальнейшего совершенствования и развития производства.

2. «Актуализация инноваций» управленческого характера просто необходима для формирования и использования всех других инноваций.

Наряду с концентрацией сил специалиста АПК на решение текущих производственных проблем необходимо научить его решать задачи инновационного развития предприятия. Для этих целей в учебном процессе необходимо использовать современные инновационные образовательные технологии при обучении специалистов АПК. Такие технологии должны быть:

- ориентированными на конечный качественный результат;
- адаптированными к задачам текущим и будущим;
- понятными слушателям;
- ориентированными на практику управления агропромышленным комплексом;
- достаточно простыми, технологичными для применения и проверенными на конечный результат.

Инновационные образовательные технологии создают условия для подготовки специалистов на деятельной основе. Важно, чтобы между образовательной и производственной технологиями была определенная преемственная связь: то, чем овладевает специалист АПК в образовательной технологии (знания, умения, навыки, способности, личностные качества), должно материализоваться в производственной сфере.

Анализ профессиональной деятельности специалистов и руководителей АПК показывает, что в своей работе они постоянно имеют необходимость в принятии управленческих решений по самым различным производственным проблемам. И от эффективности принятых решений во многом зависят результаты производственно-финансовой деятельности предприятий АПК.

Оценку уровня компетентности слушателей (специалистов АПК, студентов 4, 5 курсов) можно осуществить с помощью деловых игр, адекватных основным компонентам профессиональной деятельности. Деловая игра кроме возможности оценить уровень компетентности позволяет:

- развить умение анализировать собственную деятельность;
- выделить в своей деятельности главные и второстепенные моменты;
- актуализировать свой потенциал;
- выработать индивидуальный стиль профессиональной деятельности;
- продемонстрировать свои способности, знания, умения;
- воспроизвести различные аспекты профессиональной деятельности.

Для успешной работы отечественных предприятий в условиях рынка необходимо проводить анализ сильных и слабых сторон производственной деятельности, выработать стратегию развития и формировать конкурентные преимущества в целях продвижения и реализации своей продукции на рынках сбыта.

Решению поставленных задач способствует система менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9000. Предприятия и организации, создающие у себя системы менеджмента качества, разрабатывают Политику предприятия в области качества. В соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 средоточие Политики предприятия переносится с продукции на заказчика, а принципами всеобщего управления качеством становятся:

- Заказчик – на первом месте.
- Каждая работа является частью процесса.
- Превентивность достигается планированием.
- Совершенствование качества не имеет предела.
- Качество делается людьми.

Общеизвестно, что качество – объект менеджмента, причем сегодня приоритет Политики в области качества среди других является в практике мирового менеджмента одним из главных. Свидетельство этому – Европейская концепция управления предприятием на основе Политики в области качества [4].

В связи с этим интерес представляют аспекты эволюции менеджмента предприятий через призму Политики в области качества. Общепризнанная классификация форм управления качеством имеет достаточно глубокие исторические корни. Однако, по нашему мнению, читателям пособия (студентам, специалистам АПК, менеджерам, руководителям служб и отделов) будет интересно знать о ступенях развития менеджмента качества, поскольку многие элементы (приемы, методики и т. п.), прошедшие «обкатку» всем ходом мирового развития предпринимательства на различных его этапах, могут оказаться полезными для предприятий Республики Беларусь.

Исходя из этого, эволюцию менеджмента качества можно представить в виде восьми ступеней, формирующих современный уровень (табл. 1).

Таблица 1

Эволюция менеджмента качества

1	Обеспечение качества при окончательном контроле и монтаже продукции (требования ИСО 9003)
2	Обеспечение качества на производстве, монтаже и обслуживании продукции (требования ИСО 9002)
3	Обеспечение качества на всех этапах жизненного цикла продукции (требования ИСО 9001)
4	Дополнительный упор на обучение, мотивацию персонала всех уровней и статистические методы низкого и высокого уровня
5	Методы Тагучи как методы обеспечения качества процессов за счет внутренних резервов (робастное проектирование процессов)
6	Структурирование функций качества (QFD) по всему жизненному циклу продукции (голос потребителя)
7	Производственная система фирмы «Тойота» как новая организационная структура
8	«Бизнес-процесс-реинжиниринг» (BPR) (упор на человеческий фактор, повышение КПД персонала)

Первые три ступени отвечают подходу, называемому «комплексное управление качеством» (КУК). Можно сказать, что эти

этапы достаточно хорошо отработаны практикой мирового бизнеса, и соответствующие результаты гарантированы, если система менеджмента качества организации соответствует требованиям международных стандартов ИСО семейства 9000, в частности, ИСО 9001, 9002, 9003.

Менеджмент качества в соответствии с МС ИСО семейства 9000 – это, прежде всего, система административного руководства организацией. В иерархии уровней современного менеджмента качества этот уровень руководства – самый нижний, элементарный. Роль документации на этом уровне – доминирующая, а его основной девиз: «Все, что документировано, должно быть выполнено. Все, что делается, должно быть документировано». Логика подхода: если методики для каждого процесса и всей сети процессов документально оформлены, развернуты и внедрены, появляется возможность анализа достаточности обеспечения процессов, управления процессами, улучшения процессов и планирования новых, более совершенных процессов.

Четвертая ступень. В отличие от предыдущих предполагает качественный скачок в развитии системы менеджмента качества. Если первые три ступени сформировали базис системы административного управления качеством, очевидно, что четвертая ступень должна начать формирование элементов надстройки – технологий руководства бизнес-процессами компании. Основными направлениями развития этой ступени являются:

- внедрение статистических методов контроля и управления качеством продукции, процессов;
- постоянное повышение квалификации, обучение, переподготовка всех сотрудников;
- понимание того, что основой качества является качество труда, которое определяется не столько техникой и технологией, сколько мотивацией сотрудников на качественный труд.

Ведущая роль статистических методов анализа и управления определялась сменой акцентов в выборе целей менеджмента качества: от показателей качества конечной продукции (система Тейлора) к показателям качества производственных процессов (система Шухарта). Цель – попасть в поле допуска – заменяется на две новые:

- обеспечить стабильность (устойчивость) процесса;
- непрерывно уменьшать вариации стабильного процесса.

Бурное развитие научно-технического прогресса, многообразие и сложность задач, возникающих в процессе менеджмента качества, существенно изменили место и роль персонала компаний. Персонал

стал одним из главных ресурсов в системе менеджмента качества. Кадровая политика предприятия получила качественно новый статус. Цель: создание так называемой корпоративной культуры компании – сопричастности целям и задачам в области качества персонала всех уровней. Основу этого направления менеджмента качества составили на первых порах:

- 1) непрерывное обучение персонала всех уровней;
- 2) разработка методов мотивации и заинтересованности персонала.

Обучение, естественно, строго дифференцировано по уровням иерархии персонала, но, в свою очередь, включает три основных направления:

- 1) постоянное повышение уровня подготовки для выполнения своих обязанностей;
- 2) постижение методов и средств управления качеством;
- 3) понимание своей роли и активное участие в реализации Политики компании.

Мотивация как самостоятельное направление перестала руководствоваться примитивной доктриной Ф. Тейлора об эффективности лишь материального стимулирования. Возник целый ряд научных направлений в управлении персоналом – «школ человеческих отношений». Методы мотивации развивали в своих трудах Э. Мейо, А. Маслоу, позднее К. Арджирис, Ф. Герцбергер, Д. Макгрегор и др. В дальнейшем к этим школам добавились новые, в которых более полно учитывался накопленный опыт. Начиная с этого этапа актуальность развития методов мотивации только возрастала.

Пятая ступень. Предполагает дальнейшее развитие комплексных систем качества, в которых уклон делается на наукоемкие технологии обеспечения качества продукции через качество процессов. Одна из известнейших комплексных систем основана на методах крупного японского специалиста в области менеджмента качества Г. Тагучи. Упор в его методологии «инжиниринга качества» делается на обеспечение качества в процессе разработки продукции и процессов и постоянное улучшение качества через улучшение характеристик процессов, прежде всего, за счет внутренних резервов. Каждый процесс в той или иной мере несовершенен и в 5 из 10 случаев есть возможность, не меняя сути процесса (технологии, оборудования), улучшить (скорректировать) его через изменение номинальных значений влияющих параметров. На наш взгляд, эти концепция и техника менеджмента каче-

ства для предприятий Республики Беларусь, не имеющих в достаточном количестве оборотных средств на коренное техническое перевооружение, сегодня очень актуальны.

Методы Г. Тагучи во всем мире получили очень широкое применение, положив начало развитию массовых наукоемких технологий менеджмента на этапе обеспечения качества.

Шестая ступень. В связи с резким ростом конкуренции новая концепция менеджмента – высокое качество за приемлемую цену, которая должна постоянно снижаться, – потребовала новых подходов и решений. Отличительной особенностью очередного этапа развития менеджмента качества является новая сфера интересов – планирование качества как дальнейшее развитие идей предыдущих этапов в направлении более полного удовлетворения потребителей.

Знаковой для этого этапа является технология планирования, разработки и технической подготовки производства изделия, получившая название QFD (Quality Function Deployment) – развертывание или структурирование функции качества.

Впервые такая технология была применена в 1977 году в компании «Мицубиси» как последовательность действий производителя по преобразованию «голоса потребителя» (фактических показателей качества изделия) в технические требования к продукции и всем процессам ее жизненного цикла. Это – экспертный метод, использующий представление данных в виде таблиц специфической формы, которые получили название «домиков качества».

Технология QFD впоследствии достигла достаточно высокого уровня развития. Структурированная функция качества сегодня и есть методология разработки совершенной комплексной надстройки системы менеджмента качества. Цель ее: эффективная разработка подробнейшего бизнес-плана функционирования компании по производству продукции, полностью удовлетворяющей требованиям заказчика.

Следует отметить тот факт, что в Беларуси известны техники, методы, подходы планирования и организации производства, попадающие под определение QFD, например, логистика, сетевое планирование, проектирование норм точности и др.

Седьмая ступень. Производственная система компании «Тойота» – первая комплексная система менеджмента качества, практически реализовавшая наработки предыдущих этапов менеджмента качества и в наибольшей степени отвечающая идеологии «всеобщего управления качеством» (TQM). Производственная система реа-

лизована в компании «Тойота» в виде «стратегии всеобщего управления качеством в масштабе всего предприятия» – CWQC (Company-Wide Quality Control), главными идеологиями которой являются Г. Тагучи, К. Исикава. В рамках CWQC имеют место два дополняющих друг друга направления:

- 1) Off-Line Quality Control;
- 2) On-Line Quality Control.

Off-Line Quality Control – менеджмент качества на допроизводственных стадиях жизненного цикла продукции. Фактически – это фазы планирования и обеспечения качества будущей продукции, которые включают комплекс последовательных модулей, ориентированных на потребителя; затраты; гуманистическое отношение к персоналу; общество; систему.

Свое дальнейшее совершенствование это получило в процессе разработки, утверждения и введения в действие ИСО 22000–2005 по обеспечению безопасности продукции по всей пищевой цепочке.

On-Line Quality Control – непосредственное управление производственными процессами, главным образом, за счет тотального применения статистических методов управления качеством.

Именно благодаря своей системе менеджмента качества компания «Тойота» стала тем, что она представляет собой сегодня.

Восьмая ступень. По мере распространения стандартов ИСО серии 9000 расширялись масштабы, формы и методы TQM. Но в начале 90-х годов в областях бизнеса, отличавшихся особо высоким уровнем конкурентной борьбы, появились сведения об отсутствии особых результатов от внедрения TQM. При сегодняшней жесткой конкурентной борьбе на международном рынке теория и практика менеджмента вынуждены искать новые пути. Прагматичные американцы отстаивают концепцию систем обеспечения конкурентоспособности вместо систем менеджмента качества, мотивируя это тем, что, первоочередной целью является успех в бизнесе, а качество – всего лишь один из инструментов этого успеха. Появились теории реинжиниринга, «новой науки», обучающейся организации и т. д.

Как видно, направление данного этапа однозначно и окончательно не сформировалось, но некоторые черты его можно проследить:

– ставка на реинжиниринг деловых процессов – это системный подход, ориентированный на существенное увеличение эффективности деятельности предприятия посредством кардинального переосмотра, переосмысления и репроектирования его ключевых деловых процессов;

– реструктуризация организации в соответствии с выполняемыми ключевыми бизнес-процессами, а не наоборот;

– ставка на человеческий фактор как основу создания «саморегулируемых» процессов (повышение КПД персонала всеми возможными методами и средствами, в том числе через формирование корпоративной культуры организации).

Политика предприятия уже в своем определении имеет слово «качество». Понятие «качество» очень широко и допускает различные толкования. Приведем некоторые определения качества, попытаемся выделить то, что можно взять за основу, и подчеркнем главное.

Большинство зарубежных компаний придерживается мнения, что «красота возникает в глазах наблюдателя», то есть качество воспринимается каждым человеком по-своему.

Известный специалист по качеству д-р Деминг говорит, что «управление качеством не означает достижения совершенства. Оно означает эффективное производство продукции, имеющей качество, отвечающее ожиданиям рынка».

Другой известный специалист д-р Джуран определяет качество как «пригодность для использования», а Филипп Кросби – как «соответствие требованиям».

В действующих документах под качеством продукции понимается совокупность ее свойств, обуславливающих пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Суть любого из приведенных определений состоит в том, что потребности потребителя надо понять и удовлетворить. Потребители ожидают, что продукция или услуги будут такими, как им нужно, или еще лучше, их будут поставлять вовремя и по приемлемой цене.

Потребительские свойства, именуемые «качеством продукции», охватывают всю совокупность ее свойств, связанных с удовлетворением потребностей людей. Понятие «качество продукции» относится к продукции строго определенного назначения. Например, недопустимо давать несопоставимую оценку качества автомобилей «Лада» и «Мерседес», имеющих разное назначение, поэтому качество каждого из них надо оценивать самостоятельно.

Оценивая продукцию, учитывают показатели ее качества. Показатель качества продукции – одно из ее потребительских свойств, имеющее количественную характеристику. Возможные отклонения показателя от номинального значения ограничены допуском. Пока-

затель качества продукции отражает лишь одно из ее потребительских свойств. Помимо словесного выражения свойства показатель имеет количественную характеристику, определяющую уровень требования к качеству продукции. Требования к качеству продукции – это заранее установленная совокупность потребительских свойств, которыми должна обладать создаваемая продукция, они устанавливаются в результате изучения спроса рынка.

Качество продукции формируется на протяжении всех этапов процесса ее создания: при формулировании назначения и установлении требований к ней, при проектировании, изготовлении или оказании услуги.

Действия в процессе обеспечения требуемого качества продукции имеют строгую подчиненность. Проектирование обязано заложить в проект средства и условия, обеспечивающие соблюдение требований к качеству продукции. Процесс изготовления продукции подчинен требованиям к выполнению проектных решений. Решающий фактор в обеспечении требуемого качества продукции – квалификация исполнителей этапов процесса ее создания. Продукцию получают в производственном процессе, т. е. качество продукции достигается в основном в ходе выполнения технологических процессов – составных частей производственного процесса. Разработку технологических процессов ведут вспять ходу их выполнения: от конечного результата к исходному продукту. Такой подход обеспечивает в технологических процессах согласованность действий и связей [4–5].

Качество и экономичность продукции – взаимосвязанные понятия. Экономичность продукции – совокупность стоимостных свойств продукции. Понятие «экономичность продукции» отражает ее стоимостные свойства, т. е. затраты живого и овеществленного труда, вложенного в создание, эксплуатацию или потребление продукции. Экономичность продукции выражается через показатель экономичности. Показатель экономичности – это сумма затрат на создание, эксплуатацию или потребление единицы продукции, отнесенная к суммарному эффекту, извлеченному из продукции за период ее функционирования.

Показатель экономичности продукции охватывает все виды затрат, приходящихся на единицу продукции и отнесенных к суммарному эффекту, полученному от использования единицы продукции за период ее функционирования. Состав затрат различен и зависит от вида продукции [5, 6].

Требование к экономичности продукции порождается спросом рынка и устанавливается одновременно с требованиями к качеству продукции. Это – исходная величина в процессе создания продукции. Обеспечение требуемой экономичности продукции – установление уровня затрат на этапах создания, эксплуатации и потребления продукции исходя из требований к ее экономичности. В процессе создания продукции возможно перераспределение затрат, однако при этом значение исходной экономичности продукции не может быть затронуто.

На экономичность продукции влияют особенности, вызывающие изменения уровня затрат при создании продукции, ее эксплуатации или потреблении.

Затраты, определяющие экономичность продукции, могут зависеть от ряда факторов, присущих данному виду продукции. Например, в машиностроении при изготовлении технологического оборудования расходы на этапах проектирования, изготовления, эксплуатации, технического обслуживания и ремонта технологического оборудования в определенной мере зависят от уровней технологичности, унификации, стандартизации, взаимозаменяемости конструкции оборудования и его материалоемкости. Не будучи показателями качества и экономичности оборудования, эти факторы оказывают косвенное влияние на его экономичность.

В результате определения уровней качества и экономичности продукция приобретает свойство – конкурентоспособность. Конкурентоспособность продукции – это свойство, определяемое уровнями качества и экономичности продукции. Чем выше уровни этих свойств в сравнении с уровнями свойств аналогичной продукции, тем большей конкурентоспособностью обладает производственная продукция [6].

Развивая мысль о роли и значимости качества в конкурентоспособности предприятия, следует отметить, что качество в современной трактовке является объектом менеджмента.

Принципы менеджмента обеспечения качества:

- Производить качество, а не создавать его в ходе испытаний!
- Качество определяется требованиями заказчиков (рынка)!
- Постоянный контроль способности к обеспечению качества!
- Постоянное стремление к улучшению качества и уменьшению доли брака!

Для реализации этих принципов поставлены задачи менеджмента, среди которых обозначено, что ответственность за качество не-

сет менеджмент! Это, в частности, означает необходимость разработки Политики обеспечения качества.

Политика в области качества неотрывно связана с системой менеджмента качества предприятия. Соответствие системы менеджмента качества предприятия требованиям стандартов ИСО серии 9000, подтвержденное международно признанным сертификатом соответствия, стало в современных условиях одним из ключевых факторов конкурентоспособности.

По этой причине внедрение, сертификация и совершенствование систем менеджмента качества все в большей степени становится для предприятий Беларуси необходимым элементом управленческой деятельности. При этом вне зависимости от того, какая модель системы качества будет положена в основу разработки (ИСО 9001, ИСО 9002 или ИСО 9003), первый элемент будущей системы непременно связан с намерениями и ответственностью высшего руководства предприятия в отношении качества. Их концентрированной формой выражения является официально оформленная Политика в области качества.

Именно в Политике руководство предприятия определяет ключевые положения новой «философии качества» на предприятии. В этом и заключается стратегическое значение Политики.

Политика в области качества должна разрабатываться так, чтобы обеспечить управление качеством как внутри, так и вне предприятия.

Политика в области качества производителя современной продукции должна учитывать взаимосвязь поставщика и покупателя. Эта взаимосвязь включает в себя три основные формы:

– **технологическую**: для традиционной и патентованной продукции поставщик обычно самодостаточен, а для новой продукции – часто нет. Чем сложнее продукция, тем больше необходимость в технологическом содействии поставщику;

– **экономическую**: концепция стоимости жизненного цикла для новой продукции требует, чтобы поставщик знал о затратах покупателя на протяжении всего срока службы изделия. Это изменение оказывается революционным по сравнению с традиционно доминирующим и создает новый уровень экономической взаимозависимости;

– **управленческую**: поскольку производство современной продукции предполагает закупки от множества поставщиков, плановое использование их возможностей должно быть скоординировано с возможностями покупателя. Главным результатом такой взаимозависимости оказывается то, что хорошее качество теперь уже нельзя

получить с помощью входного контроля. Напротив, качество можно обеспечить перемещением ответственности на поставщика с тем, чтобы он, во-первых, правильно изготавливал изделие (сырье, полуфабрикаты), во-вторых, предоставлял доказательства этого. Здесь уместно напомнить белорусский опыт по разработке комплексных программ, например: детское питание, овощные консервы.

При разработке Политики в области качества принимают во внимание **бенчмаркинг**. Бенчмаркинг – это развивающаяся в настоящее время методика управления, направленная на улучшение качества и достижение превосходства в конкурентной борьбе.

Шаги, необходимые для процесса бенчмаркинга, бывают разными, но обычно включают следующее [5–7]:

- выявление критичных для успеха функций;
- определение конкурента или лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков;
- установление величины разрыва между имеющимся и желаемым уровнями выполнения определенных функций;
- ранжирование целей бенчмаркинга по отношению к общим целям организации;
- исследование конкурентоспособной (или неконкурентоспособной) информации;
- разработка методов измерения показателей; активная деятельность по улучшению бенчмаркинга; измерение показателей;
- процесс непрерывного улучшения по другим показателям.

Всякая Политика – это широкомасштабное руководство к действию, заявление о принципах. Политика отличается от процедуры, которая детально определяет, как именно будет решаться определенная задача. Так, Политика в области качества может провозглашать, что стоимость качества будет измеряться, а соответствующая процедура должна была бы описывать, как надо измерять эту стоимость.

Политика предприятия в области качества тесно увязана с системой оценки эффективности управления маркетингом предприятия, которая предусматривает анализ эффективности управления деятельностью, специальными функциями и спросом.

При этом оценивается рыночная ориентация высшего руководства, персонала, взаимодействие высшего руководства и персонала и степень открытости системы управления внешней среде. Эти слагаемые эффективности управления деятельностью организации должны найти обязательное отражение в тексте Политики предприятия в области качества.

Политика в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон позволяет интегрировать стратегию развития организации в отношении других систем менеджмента. Разработка интегрированной Политики в области качества, экологии, профессиональной безопасности, здоровья и т. д. позволяет не только уменьшить число Политик в организации и оптимизировать их объем, но и осуществлять их интегрирование в цели служб, подразделений организации в рамках единых процедур СМК.

Если в организации есть несколько Политик, то надо обеспечить их сопоставимость и избегать дублирования направлений деятельности и намерений организации.

Представляется принципиально важным разрабатывать и формулировать Политику в области качества, отражая в ней направления деятельности именно в области качества. Однако это трудно сделать корректно. Тексты опубликованных Политик в области качества организаций сплошь и рядом содержат тезисы по рентабельности производства и конкурентоспособности продукции, росту эффективности труда, повышению квалификации персонала, осуществлению своевременных поставок и снижению себестоимости продукции.

Оправдывает эту практику следующее:

1. Группы показателей любой деятельности (количество, качество, стоимость) тесно связаны между собой.
2. В стандартах ИСО серии 9000 Политика в области качества, отражая направления деятельности организации и ее намерения в области качества, должна быть развернута в показатели и деятельность по качеству.

Поэтому, выполняя требования ИСО 9000, организациям приходится оценивать результативность предприятия по всей совокупности показателей, не ограничиваясь только деятельностью в области качества.

Например, при рассмотрении закупок в Политике отражают выбор и оценку поставщиков, качество сырья и комплектующих, оптимизацию запасов сырья и комплектующих. И оценивать результативность закупок только по показателям качества некорректно.

Отразить в Политике деятельность только по качеству, исключая количественные, временные и стоимостные факторы, — практически нереальная задача, да и не имеющая смысла.

Подход к формированию Политики в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон организации дает хорошие резуль-

таты. При этом наблюдается положительный эффект, связанный не только с охватом Политикой в области качества намерений организации и направлений ее деятельности, которые были изначально упущены, но еще и с уточнением целей и задач служб и подразделений в соответствии со структурой организации. Ведь за работу с каждой заинтересованной стороной и ее удовлетворенность в организации отвечает конкретная служба, например, за удовлетворенность потребителя – служба маркетинга и сбыта, за удовлетворенность персонала – кадровая служба и т. д.

У специалистов АПК при обучении формируется потребность самостоятельного индивидуального изучения производственной деятельности с помощью производственных ситуаций и деловых игр.

В числе деловых игр, используемых при обучении специалистов АПК, наибольшим интересом пользуются такие как «Политика предприятия АПК в области качества», «Конкурентоспособность предприятия АПК», «Обмен передовым опытом производственной деятельности предприятий АПК», «Оптимизация производственной деятельности специалиста АПК».

Выполняя задачи, определяемые этими играми, специалисты АПК уделяют внимание сырьевым ресурсам, безопасности производства, оптимизации технологического процесса и выводят конечный результат – степень удовлетворенности потребителя произведенной продукцией. При этом специалисты АПК обязательно определяют важнейшие факторы, влияющие на конкурентоспособность продукции предприятия, обосновывают слагаемые конкурентоспособности; разрабатывают мероприятия, чтобы получить сертификат качества.

Специалист АПК – агроном, экономист, инженер – в своей производственной деятельности управляет производственными объектами, технологическими процессами, коллективами работников. При этом экономические и производственные проблемы связаны с решением актуальных задач, в число которых входят: расчет оптимальных кормовых рационов для животных; внедрение нового оборудования для вспашки, посева, культивации, для содержания, например, кур-несушек; реконструкция животноводческих помещений на боксовое содержание крупного рогатого скота (КРС) с доильным залом и др. В соответствии с поставленной целью из множества альтернативных вариантов развития предприятия специалист аграрной сферы выбирает оптимальный, который обеспечит достижение максимальных финансовых результатов. Специалист знает свои производственные

проблемы, но не всегда может найти правильный подход к их решению. Между тем, среди обучающихся специалистов всегда есть те, кто способен легко, грамотно, изящно решить ту или иную производственную задачу, пока еще непосильную для других, только начинающих свой трудовой путь в системе агропромышленного комплекса.

Чтобы выбрать оптимальный вариант решения производственной проблемы, необходимо ознакомиться с передовым опытом его реализации на действующем агропредприятии. Этому способствует общение специалистов в процессе их обучения. Опыт новаторов просто не оценим для начинающих специалистов, и проблема внедрения на предприятиях АПК новаторских преобразований по-прежнему актуальна в современных условиях. Знакомство с передовым опытом возможно при условии его коллективного обсуждения и анализа. Хорошей формой выявления, обсуждения новаторских идей и способов их реализации может быть организация и проведение обмена передовым опытом. Имитацией обмена опытом между специалистами является деловая игра «Обмен передовым опытом производственной деятельности предприятий АПК». Эта игра включает следующие этапы: определение целей и хода игры, распределение ролей, подготовка необходимых материалов, моделирование реальной ситуации, обсуждение, оценка и разбор игры, подведение итогов. Отличительная особенность игры в том, что отпадает необходимость в подготовке дидактических материалов. Вместо этого используется практический опыт специалистов, участвующих в игре.

В числе проблем, которые были бы интересны специалистам АПК, в ходе проведения игры обсуждаются, например, такие как:

- перенос расчета годового кормового баланса с ручного в ПК при помощи программы Excel 2007. Экономия рабочего времени: 7 минут вместо 60 минут. В районе, где это внедрено, имеется 22 хозяйства – осязаемая экономия рабочего времени. В другом хозяйстве установка программы Excel ускорила расчеты рационов кормления всех групп сельскохозяйственных животных, а также способствовала систематизации учета молока;

- внедрение нового метода улучшения породного состава и повышения продуктивности (пересадка эмбрионов от коров-доноров коровам-реципиентам);

- использование в селекционно-племенной работе приемов и методов селекции, основанных на базе методов генной инженерии

с применением генов-маркеров, обуславливающих наследование различных хозяйственно-полезных признаков;

– внедрение централизованной системы по информированию каждого работника об установленных расценках по начислению з/платы за выполнение конкретной работы. Уточнение условий соревнования. Экономические факторы оказывают большее влияние на развитие производства, чем лозунги и призывы;

– внедрение оборудования по сборке упаковочных коробов (60 коробов в минуту), ранее короба собирали вручную;

– эффективное использование энергонасыщенной сельскохозяйственной техники;

– разработка и внедрение системы управления охраной труда в соответствии с СТБ 18001–2009, что позволяет снизить уровень производственного травматизма на предприятии АПК.

Этот список можно продолжить, но и он убедительно показывает, какие насущные проблемы требуют обсуждения и поиска путей их решения. Специалисты внимательно выслушивают обладателя передового опыта, задают ему массу вопросов относительно возможности использовать этот опыт в своем хозяйстве. Иногда просят у докладчика адрес для того, чтобы приехать в хозяйство и ознакомиться поближе с интересующим их передовым опытом по определенной проблеме управления хозяйством.

Методической основой проведения деловой игры «Оптимизация производственной деятельности специалиста АПК» является теория отражения, т. е. специалист воспроизводит в строгой временной последовательности свою реальную производственную деятельность в определенном временном интервале. Например: мастер, механик, технолог, бригадир – в течение рабочей смены, декады или месяца, в зависимости от специфики производства.

Производственная деятельность специалиста представляет собой последовательность различных операций, охватывающих различные виды выполняемых работ: организационная работа (составление плана работы, постановка задач и выдача заданий подчиненным, решение производственных проблем со смежными службами и пр.); управление производством (работа с документами, подготовка вопросов к совещанию, разработка текущих и перспективных планов, составление отчетных документов, участие в совещаниях и т. п.); контроль (контроль качества, контроль производственного процесса, контроль выполнения плана и т. д.); решение творческих вопросов (анализ технических задач и разработка творческих реше-

ний, изобретательство, рационализация и пр.); повышение квалификации (техническая учеба, обмен опытом, изучение информации в отраслевых периодических изданиях, учеба в высших и средних специальных заведениях и т. п.); перерывы (регламентированные перерывы, собрания, выполнение личных дел) и другое.

Для выполнения вышеназванных работ специалисту необходима информация внешняя (от различных объектов, с которыми он общается в рабочее время) и внутренняя (багаж знаний, умений и навыков).

После составления структурной схемы информационного взаимодействия специалиста среднего звена на своем рабочем месте с соответствующими категориями работников предприятия выделяются опорные операции в графике его производственной деятельности в течение рабочего дня, без которых достижение конечной цели невозможно.

Например, сменный мастер колбасного цеха (перерабатывающее предприятие мясокомбината) взаимодействует со следующими работниками (рис. 1).



Рис. 1. Структурно-информационное взаимодействие сменного мастера колбасного цеха мясокомбината

Затем специалист АПК уточняет фактическое распределение своего рабочего времени по видам выполняемых работ, условно

принимая за круг свой рабочий день. Если принять всю площадь круга за 100 %, то каждому выполняемому виду работ будет определен соответствующий сектор. Например, фактическое распределение времени мастера колбасного цеха мясокомбината выглядит следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Фактическое распределение рабочего времени специалиста АПК, %

Таким образом, оптимизация производственной деятельности позволяет участнику игры составить структурно-функциональное взаимодействие работников на производстве и выявить виды работ, которые не выполняются из-за недостатка рабочего времени. Анализ фактического распределения рабочего времени по видам выполняемых работ помогает специалисту правильно распределить его для выполнения всех должностных обязанностей.

На основе такого анализа участник игры выявляет причины потерь рабочего времени и составляет предложения для оптимизации своей производственной деятельности.

В число возможных причин потерь рабочего времени специалисты АПК включают такие как ненадежность технологического оборудования, инструмента; отсутствие или сбой поставок посевного материала (сырья), вспомогательных материалов (например, удобрений); неоперативность других служб хозяйства; присутствие на ненужных для конкретного специалиста совещаниях; затраты времени на оформление и подготовку документов, не имеющих отношения к производству, а также «излишний» документооборот; дискомфортность условий труда и др.

В частности, анализ предложений участников деловой игры показал, что практически на всех перерабатывающих предприятиях АПК необходимо:

- внедрить систему производительного обслуживания технологического оборудования (ТРО) и поуровневый поиск первопричин проблем качества;
- внедрить статистические методы контроля качества;
- постоянно, а не эпизодически вести работу на участках предприятия по повышению квалификации (техучебу), заботиться о культуре производства;
- внедрить на рабочем месте специалиста среднего звена ПЭВМ для получения объективных данных по всем участкам производственного цикла и подключить ее в локальную заводскую сеть;
- повысить уровень информационного обеспечения по структурам участков и производства в целом;
- оптимизировать маршруты движения полуфабрикатной продукции между структурами основного и вспомогательного производства;
- сократить время совещаний, сократить объемы документооборота;
- больше времени уделять общению с рабочими.

Используя вышеназванные рекомендации, специалисты АПК смогут повысить эффективность своей работы и таким образом оптимизировать производственную деятельность.

К производственным ситуациям, из которых успешно выходят специалисты АПК, можно отнести анализ поиска первопричин проблем качества в хозяйстве. Этот поиск основан на идеях философии Э. Деминга [7]. В современном производстве к числу проблем относят случаи брака, дефектности, потери из-за простоев, превышение норм расхода ресурсов, низкий уровень технического обслуживания и ремонта технологического оборудования и пр. Согласно принципу Парето, среди множества потенциальных причин, порождающих следствие, всего лишь одна-две являются существенными, на которые должно быть обращено первостепенное внимание. Техника поиска первопричин предполагает использовать причинно-следственную Диаграмму Исикавы.

Работа выполняется на материалах конкретного хозяйства (предприятия), где специалист АПК трудится. Он изучает и анализирует виды потерь, снижающих эффективность производства, и устанавливает наиболее вероятные причины дефектов. Это может быть не-

качественная исходная информация либо плохое сырье (семена, корм, удобрения), бракованные запчасти, некачественное производство работ. Далее специалист проводит поиск причин первого уровня и анализирует их. Причиной первого уровня может быть некачественное производство работ (например, ремонтных) или что-либо другое. Анализ причин первого уровня может выявить отказ изношенного оборудования для ремонта либо нарушение правил ремонта или что-то еще. Далее специалист акцентирует внимание на поиске первопричин нарушений, принимая во внимание, например, технологическое оборудование своего хозяйства. Анализ причин отказов технологического оборудования позволяет специалисту найти наиболее уязвимое место и внести конкретные предложения по исключению отказов технологического оборудования. Здесь под контролем специалиста будут такие причины как: некачественные ремонт, монтаж и демонтаж, отсутствие материальных средств, недостаточная квалификация персонала, плохие условия труда и, в том числе, отказ от аттестации рабочих мест по условиям труда, и другие факторы, характерные именно для конкретного хозяйства.

Сегодня в условиях обостряющейся конкурентной борьбы производители все чаще обращаются к экономному производству [8]. Экономность производства важна не только для выживания в быстро изменяющихся условиях рынка, но и для получения достойных прибылей. Самыми используемыми элементами экономного производства являются ритм производства, хорошо продуманный план размещения технологического оборудования, а также программа ТРМ.

Ритм производства – это основа системы экономного производства. Ритм производства рассчитывается как отношение времени производства одного изделия к числу запросов потребителей за это время или допустимое время для производства одного изделия в зависимости от запроса потребителей. Ритм производства надо постоянно корректировать во взаимосвязи с покупательским спросом.

Аббревиатура ТРМ расшифровывается тройственно:

Total Productive Maintenance – производственное обслуживание с участием всего персонала;

Total Productive Maintenance – управление производством с участием всего персонала;

Total Productive Maintenance – всеобщее предупредительное обслуживание оборудования.

Во всех случаях ТРМ – один из компонентов производственного обслуживания технологического оборудования с участием всего персонала, направленный на предотвращение поломок. Это важный элемент системы экономного производства. ТРМ – это постоянная забота об оборудовании и поддержание его в работоспособном состоянии, чтобы избежать дорогостоящих поломок. ТРМ как элемент экономного производства заставляет специалиста АПК думать на шаг вперед в своей деятельности. Результат этого – повышение производительности и качества. На предприятии АПК можно создать простую систему предупредительного обслуживания технического оборудования и при этом **всегда быть в курсе плановых простоев станков и регулярно проводить обслуживание оборудования, перекалибровку и замену изношенных частей и механизмов.**

По заданию преподавателя специалист на предприятии изучает и анализирует причины, снижающие эффективность производства, техническую документацию и правила эксплуатации технологического оборудования, составляет технологическую карту на его эксплуатацию, после чего вносит конкретные предложения по модернизации оборудования. Отдельные примеры предложений специалистов АПК и студентов 4, 5 курсов приведены в таблице 2.

Таблица 2

Предложения по модернизации технологического оборудования перерабатывающего предприятия

Оборудование	Описание предложения	Обоснование предложения
1. Сепаратор-молокоочиститель (Глубокский МКК)	Манометр на выходном устройстве соединить со звуковым сигналом и сигнальной лампочкой на пульте управления	Для сигнализации оператору о понижении давления чистого молока на выходе и необходимости немного завернуть вентиль для повышения давления
2. Эtiquетированный автомат (Крупский плодово-овощной комбинат)	Установить механизм очистки вакуум-барабана в виде мягкой губки, расположенной перед этикетировочным механизмом	Очень часто происходит плохое наклеивание этикеток из-за их прилипания на вакуум-барабан

Оборудование	Описание предложения	Обоснование предложения
3. Дозировочная станция (Слонимский хлебозавод)	Вварить с торца резьбовую заглушку	В процессе эксплуатации внутри трубы образуется хлопьевидный нарост из-за жесткости воды; заглушка позволит периодически чистить трубу
4. Автомат для изготовления алюминиевых колпачков (Пинский ГМЗ)	Установить в ванночки с маслом для смазки фольги датчик уровня	Уровень масла в ванночке – это критическая контрольная точка. При недостатке масла фольга не смазывается, и происходит разрыв колпачка при вытяжке, хотя штамп исправен
5. Автомат для изготовления алюминиевых колпачков (Крупский плодоовощной завод)	Установить кондуктометрическую систему сигнализации уровня масла	Устранение плохой смазки фольги, при которой наблюдается разрыв колпачка при вытяжке
	Установить дополнительный регулятор давления сифонного типа с лампочной световой сигнализацией	Устранение избыточного давления воздуха в пневмосистеме, при котором наблюдается деформация колпачка
6. Сепаратор с самоочищающимся барабаном (Холопеничский МСЗ)	Ввести сигнализацию уменьшения числа оборотов барабана сепаратора	Уменьшение потерь времени на нахождение причины неполадки, быстрое устранение неполадки, повышение производительности
7. Мясорубка-волчок (Минский мясокомбинат)	Изменить угол заточки ножей	Повысится качество измельчения мяса
	Установить предохранители	Повысится безопасность работ
8. Машина режальная пневматическая	Автоматизировать процессы: – извлечение пласта	Замена ручного труда

Оборудование	Описание предложения	Обоснование предложения
(ОАО «Слодыч»)	из лотка и упаковка его в каретку; – обсыпка сахарной пудрой	

Свои предложения по модернизации технологического оборудования слушатели (специалисты АПК, студенты 4, 5 курсов) защищают в режиме деловой игры и затем используют как фрагмент курсового и дипломного проектов.

Важнейшим элементом успешного повышения квалификации слушателей – специалистов АПК является эффективное общение. На всех этапах изучения запланированных программой дисциплин общение слушателей учебной группы имеет существенное значение. Внедрение эффективного общения в процесс повышения квалификации слушателей возможно благодаря интерактивным методам [6, 7]. Эти методы направлены на вовлечение слушателей в процесс обучения в качестве активных участников, а не пассивных наблюдателей. Интерактивные методы обучения отличаются от традиционных, например, тем, что в них и преподаватель, и слушатели – исследователи путей поиска истины. Традиционный подход к обучению предполагает, что истина известна преподавателю. Наиболее распространенными интерактивными методами являются: работа со слушателями в группе, презентация, деловая игра.

Деловая игра выгодно отличается от других методов обучения тем, что позволяет слушателям быть причастными к поставленной в ней проблеме, как бы «прожить» некоторое время в изучаемой на занятии организационно-производственной системе.

Завершает цикл деловая игра «Формирование портрета специалиста АПК», в которой показано, какой работник этой отрасли способен обеспечить конкурентоспособное развитие агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

2. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ АПК В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА»

2.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Политика в области качества – это общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Как правило, Политика в области качества согласуется с общей Политикой организации и обеспечивает основу для постановки целей в области качества.

Цели в области качества – это то, чего добиваются или к чему стремятся на предприятии АПК, в организации в области качества. Цели в области качества обычно устанавливаются для соответствующих функций и уровней организации.

Принципы менеджмента качества могут служить основой для разработки Политики в области качества.

Таких принципов восемь [9, 10]. Они являются главной и неотъемлемой частью стандартов ИСО серии 9000. Каждый принцип занимает свое место в менеджменте организации, предприятия АПК, однако преимущество можно получить только при рассмотрении этих принципов как совокупности возможностей, которую высшее руководство может использовать и развивать для выгоды своего учреждения. Перечислим эти принципы и дадим им краткую оценку.

А. Ориентация на потребителя. Организация зависит от потребителей и поэтому должна понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания [10].

Выполнение требований этого принципа начинается с **оценки рынка** (обзор и анализ рынка, стратегическое планирование, взаимоотношения с потребителями и др.). Далее следует **реализация**

продукции (планирование качества перспективной продукции, менеджмент узкого места, менеджмент стоимости и др.). Затем – **оценка и улучшение** (сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, аудит продукта, анализ тенденций и др.).

Достижимые выгоды: повышение доходов, повышение конкурентоспособности, удержание клиентов и их лояльность, улучшение работы цепи поставки, уменьшение времени продвижения на рынок, улучшение организационных показателей работы, повышение доверия и стабильности.

Б. Лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направление деятельности предприятия. Они должны создавать и поддерживать обстановку, в которой сотрудники могут быть полностью вовлечены в достижение целей, поставленных предприятием.

Выполнение этого принципа начинается со **стратегического планирования** (сбалансированная система показателей, бизнес-планирование, анализ рынка, самооценка, планирование успеха и др.). Здесь же определяются ответственность и полномочия (матрица полномочий, управление непрерывностью бизнеса, повышение компетентности и планирование оценки).

В программу принципа «лидерство» входит также **цикл постоянного улучшения**: ценности, Политика и цели; внутренние и внешние связи; управление приобретением и ресурсами (экономическая добавленная ценность, жизненный цикл затрат, анализ периода окупаемости); оценка и улучшение (аудиты, бенчмаркинг до уровня бизнес-модели делового совершенства, анализ видов и последствий отказов, анализ со стороны руководства и др.).

Достижимые выгоды: улучшение бюджетных показателей; повышение конкурентоспособности; удержание клиентов и их лояльность; повышение эффективности принятия решений; оптимизация использования доступных ресурсов; повышение ответственности работников; рост интеллектуального капитала; оптимизация, результативность и эффективность процессов; улучшение работы цепи поставок; улучшение организационных показателей, повышение доверия и стабильности.

В. Вовлечение работников. Сотрудники на всех уровнях составляют основу предприятия, организации, и их полное вовлечение дает возможность с выгодой использовать их способности на благо предприятия. Выполнение этого принципа начинается с **планирования человеческих ресурсов** (матрица полномочий, матрица

компетентности, проектирование работ, управление по целям (МВО), организационное развитие (OD), матрица ответственности, планирование успеха, определение тенденций).

Далее следует **цикл постоянного улучшения**, куда входят прием на работу, обучение и развитие (наставничество, обучение на рабочем месте, формирование команды); коммуникации (доска объявлений, группы ориентации, программы стимулирования и поощрения, сеть Интернет, программы реализации положений и др.); оценка и улучшение (сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, обзор удовлетворенности сотрудников, анализ деловых качеств, анализ тенденций и др.).

Достижимые выгоды: снижение затрат; удержание клиентов и их лояльность; повышение ответственности сотрудников; увеличение интеллектуального капитала; оптимизация, результативность и эффективность процессов; усовершенствование работы цепи поставок; улучшение организационных показателей; повышение доверия и стабильности.

Г. Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Выполнение принципа начинается с **идентификации процессов** (планирование качества перспективной продукции, сбалансированная система показателей, планирование непредвиденных обстоятельств, анализ видов и последствий отказов, анализ риска); **определения последовательности и взаимодействия** (менеджмент узкого места, метод критического пути, составление блок-схем и карт процессов, бережливые производственные процессы, менеджмент стоимости).

Далее следует **цикл постоянного улучшения**, куда входят распределение ресурсов (анализ затрат по видам деятельности, менеджмент на основе видов деятельности, менеджмент узкого места, управление человеческими ресурсами, жизненный цикл затрат, анализ периода окупаемости, создание команд, теория ограничений); мониторинг рабочих показателей (планирование экспериментов, статистическое управление процессом); оценка и улучшение (сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, анализ видов и последствий отказов, анализ диаграммы Парето, аудит процесса, процесс согласования производственной части, анализ возврата инвестиций, анализ тенденций и др.).

Достижимые выгоды: снижение затрат; повышение конкурентоспособности; оптимизация использования доступных ресурсов; по-

вышение ответственности сотрудников; оптимизация, результативность и эффективность процессов; усовершенствование работы цепи поставок; сокращение времени выхода на рынок; улучшение организационных показателей; повышение доверия и стабильности.

Д. Системный подход к менеджменту. Учитывается, что идентификация, понимание и контроль взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности в достижении целей организации.

Выполнение принципа начинается со **стратегического планирования** (сбалансированная система показателей, анализ видов и последствий отказов, составление блок-схем, предупреждающие действия, карты процессов, самооценка).

Далее – **цикл постоянного улучшения**, куда входит оценка и улучшение (сбалансированная система показателей, управление несоответствиями, корректирующие действия, ликвидация затрат, анализ видов и последствий отказов, анализ со стороны руководства, статистические методы, аудиты системы и др.).

Достижимые выгоды: оптимизация использования доступных ресурсов; оптимизация, результативность и эффективность процессов; сокращение времени выхода на рынок; улучшение организационных показателей; повышение доверия и стабильности.

Е. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

При реализации принципа, прежде всего, уделяется внимание **источникам возможностей для планирования улучшения**: результаты аудита, бенчмаркинг продукции, мозговой штурм, обратная связь с потребителями, внешние факторы; новые технологии, изменения на рынке, финансовые показатели, человеческие ресурсы; обратная связь по удовлетворенности продукцией (услугой); предложения по улучшению деятельности организации.

Решение проблем (корректирующие действия) основывается на рекомендациях по усовершенствованию, результатах анализа видов и последствий отказов, результатах оценки по модели делового совершенства, результатах по сбалансированной системе показателей, результатах анализа со стороны руководства, результатах статистического управления процессом, результатах самооценки, цене товаров и услуг, прибыли.

За этим шагом следуют этапы **процесса** (развитие плана действий, распределение ресурсов, применение всех принципов и выбранных инструментов, анализ данных, идентификация элементов

действия, установка приоритетов, повторное проведение самооценки и оценки, оценка результатов, самооценка, установочные и каскадные цели, идентификация тенденций); и **пересмотр действий** (размещения бюджета, капитальные затраты, движение наличных денежных средств, цели сокращения затрат, целевые уровни деятельности, намеченные продажи, стратегический план).

Внедренные материалы – это финансовые и экономические выгоды предприятия АПК.

Достижимые выгоды: повышение прибыльности, повышение доходов, улучшение бюджетных показателей, сокращение затрат, улучшение движения наличных денежных средств, повышение окупаемости инвестиций.

Ж. Принятие решений, основанных на фактах. Эффективные решения основываются на результатах анализа информации. На первом этапе реализации принципа выполняется **сбор данных** (сбалансированная система показателей, планирование экспериментов, планирование потребностей в материалах для производства, возврат инвестиций, сильные и слабые стороны, возможности, угрозы, анализ тенденций, менеджмент цен), а также определяются полномочия и санкции (матрица компетентности, анализ видов и последствий отказов, анализ риска). Далее следует **цикл постоянного улучшения**, куда входят: мониторинг данных и измерения (изучение возможностей, управление, планирование экспериментов, обмен электронными данными, бережливое производство, оценка деятельности, статистическое управление процессом); сохраняемые записи (аудиты, менеджмент знаний, анализ со стороны руководства); анализ, оценка данных и улучшение (аудиты, бенчмаркинг, обзор удовлетворенности потребителей и обратная связь, обзор удовлетворенности восприятия сотрудников, анализ обзора рынка, анализ диаграмм Парето, оценка работы поставщиков).

Достижимые выгоды: улучшенные движения наличных денежных средств; улучшенная окупаемость инвестиций; повышение эффективности принятия решений; оптимизация использования доступных ресурсов; оптимизация, результативность и эффективность процессов; улучшение организационных показателей; повышение доверия и стабильности.

3. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и ее поставщики взаимозависимы, и взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности. Выполнение этого принципа начинается с: **оценки способностей постав-**

щика (анализ стоимости/выгоды, стратегическое планирование, сильные и слабые стороны, возможности, угрозы, графики тенденций); определения ответственности и полномочий (планирование потребности в сырье и вспомогательных материалах для производства, развертывание функций качества, анализ риска). Далее – **цикл постоянного улучшения**, куда входят: выбор поставщиков (ранжированный список поставщиков, самооценка поставщика, управление базой поставок, обмен информацией и критерии принятия, управление взаимоотношениями с клиентами, обмен электронными данными, первое изделие, процесс согласования производственной части); покупка (системы деловой информации).

Достижимые выгоды: уменьшение затрат, оптимизация использования доступных ресурсов, улучшение работы цепи поставки, сокращение времени выхода на рынок, улучшение организационных показателей, повышение доверия и стабильности.

Анализ восьми принципов менеджмента качества показывает, что некоторые из них не могут быть воспроизведены в Политике, т. к. не отражают направлений стратегической деятельности предприятия АПК или организации. Часть принципов (процессный подход [z], системный подход [d], постоянное улучшение [e], принятие решения [ж]) не могут быть отнесены к намерениям предприятия АПК по организации и направлениям их деятельности, т. к. они в большей степени являются методами. Только четыре принципа можно взять за основу при разработке Политики в области качества, а именно те, которые связаны с потребителями, руководством, персоналом и поставщиками. Они являются заинтересованными сторонами [11, 12].

Намерения предприятий АПК по организации и направлениям их деятельности, приведенные в Политике в отношении всех заинтересованных сторон, заведомо, по определению, включают все выполняемые на производстве процессы, а также все предполагаемые виды деятельности. Это исключает существование в СМК не охваченной такой Политикой деятельности, осуществляемой персоналом служб и подразделений организации. Структурирование Политики в аспекте целей заинтересованных сторон позволяет охватить деятельность всего предприятия, определить его намерения и направления деятельности по всем имеющимся процессам на всех иерархических уровнях менеджмента.

Определение намерений и формирование направлений деятельности предприятия на основе удовлетворенности заинтересованных

сторон позволяет осуществлять улучшения и обеспечивать развитие предприятия, разрешая имеющиеся конфликты. Многочисленные рекомендации в этом направлении содержатся и в стандартах семейства ИСО серии 9000.

Политика в области качества является единственным документом СМК, с которым служба качества, кадровая служба, руководители подразделений принудительно, невзирая на должность, возраст и т. п., знакомят под роспись каждого работника организации, пытаясь при этом получить от своего персонала соответствующую поддержку отраженных в ней намерений предприятия АПК по организации и направлениям их деятельности.

Известно, что предприятие позволяет людям выполнить коллективно то, что они не могли выполнить индивидуально для удовлетворения своих потребностей, поэтому все они хотят найти в Политике в области качества отражение своих личных интересов. Отсутствие такового вызывает подчас непонимание и иногда даже протест со стороны персонала, если он не находит в предлагаемой для поддержки Политике в области качества интересующей его информации.

Намерения, направленные на удовлетворение заинтересованных сторон организации, обеспечат при доведении Политики до каждого сотрудника необходимую с их стороны поддержку отраженной в ней информации.

Обоснованным представляется выделение в отдельную группу намерений организации и направлений ее деятельности в отношении такой важной в менеджменте заинтересованной стороны как высшее руководство (администрация), которое для сохранения своего статуса должно быть заинтересовано в развитии бизнеса, выражать интересы организации в целом.

Примеры потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, которые могут быть использованы при формировании направлений для включения в Политику в области качества, приведены в таблице 3.

Таблица 3

Направления деятельности организации

Для потребителей	Для общества
Продукция и услуги есть в наличии, когда они необходимы. Продукты и услуги, удовлетворяющие требованиям, надежные и безопасные.	Демонстрация ответственности в области профессиональной безопасности и здоровья. Уменьшение вредного воздействия на окружающую среду.

Для потребителей	Для общества
Ответственность за качество и гарантии. Цена продукции и стоимость эксплуатации технологического оборудования. Доставка (поставка) продукции. Соблюдение обещаний и условий поставок. Послепродажная деятельность. Обслуживание (сервис) продукции и услуг. Минимальное воздействие на окружающую среду. Уверенность, что продукция не подвергалась исправлению. Учет духа времени, например, безопасные, функциональные продукты питания, без ГМИ. Отсутствие проблем в утилизации	Сохранение энергии и природных ресурсов. Идентификация и выполнение законодательных, нормативно-правовых и других обязательных требований. Улучшение здоровья и безопасности персонала. Повышение уровня безопасности для общества. Актуальный уровень производства, продукции за счет использования местного сырья и сокращения добавок в рецептуры
Для персонала	Для администрации
Признание. Удовлетворенность работой. Развитие. Социальный пакет. Привлекательность рабочих мест. Достойное вознаграждение за работу. Лучшие условия труда. Удобное рабочее время. Крепкое здоровье. Высокий уровень безопасности. Лучшее моральное состояние. Стабильность в работе	Повышение оборота в прибыли. Повышение производительности работ. Расширение присутствия на рынке. Имидж организации, признание на рынке. Качество поставок сырья и вспомогательных материалов. Удовлетворенность и здоровье сотрудников. Удовлетворенность владельцев. Авторитет торговой марки предприятия (бренда). Техническое перевооружение и применение передовых технологий

Для персонала	Для администрации (энерго- и ресурсосберегающих). Применение автоматизированных систем
Для владельцев и инвесторов	Для поставщиков и партнеров
Финансовые и другие результаты. Увеличение оборачиваемости вложений. Улучшение результатов деятельности. Увеличение рыночной доли. Увеличение объема продаж и доходов	Длительное взаимодействие и взаимопонимание. Партнерство на основе совместной стратегии и обмена знаниями по производству конкурентоспособной продукции. Справедливое распределение доходов и убытков. Стабильность, надежность и рост товарооборота. Готовность учитывать пожелания заинтересованных сторон

При структурировании Политики в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон должна проявляться внимательность по отношению того или иного намерения организации или направления ее деятельности к конкретной группе (см. табл. 2). Может оказаться, что выбранное направление деятельности связано одновременно с интересами владельцев и общества или других заинтересованных сторон организации. Например, безопасность производственных процессов одновременно находится в сфере интересов администрации, персонала и общества. Повторять в Политике в области качества формулировку одного и того же направления деятельности в разных группах в отношении нескольких заинтересованных сторон организации нет возможности и необходимости.

Вопрос отнесения деятельности, касающейся двух и более заинтересованных сторон организации, к конкретной группе направлений и намерений организации, отражаемых в Политике в области качества, разрешается на основе определения ее приоритетности и первопричины возникновения. Выбор направлений деятельности организации и ее намерений для включения в Политику в области качества, в том числе в группу, касающуюся конкретной заинтересованной стороны, должен осуществляться на основе анализа и прогнозов с использованием экспертных методов оценки.

Кроме того, следует проводить также разграничение намерений организации и направлений ее деятельности по обеспечению удовлетворенности заинтересованных сторон и осуществлению деятельности в отношении заинтересованных сторон, но в интересах развития бизнеса организации. В табл. 4 приведены примеры последних, на страже осуществления которых находится высшее руководство организации.

Таблица 4

Действия организации по обеспечению удовлетворенности потребителей

В отношении потребителей
Создание системы мониторинга требований и ожиданий потребителей.
Освоение новых сегментов рынка
В отношении персонала
Повышение квалификации и подготовка кадров.
Вовлечение персонала в работу по улучшению продукции и процессов
В отношении поставщиков и партнеров
Создание системы альтернативных поставщиков.
Оптимизация запасов сырья, материалов и комплектующих изделий.
Повышение качества и оптимизация стоимости закупок
В отношении владельцев и инвесторов
Справедливое распределение доходов
В отношении общества
Лоббирование законодательных актов в отношении деятельности организации.
Лоббирование технических регламентов в отношении поставляемой на рынок продукции

Для упрощения развертывания Политики качества в деятельность персонала, служб и подразделений возможно сознательное включение этих двух видов намерений организации и направлений ее деятельности в одну группу. Такое решение, как правило, обусловлено единой ответственностью за осуществление рассматриваемых видов деятельности, например, за поиск новых, альтернативных поставщиков и развитие партнерских взаимоотношений с имеющимися поставщиками отвечает одно и то же подразделение организации – отдел материально-технического снабжения.

Если принято решение о включении в одну группу намерений организации и направлений ее деятельности по обеспечению удовлетворенности заинтересованной стороны и осуществлению деятельности в ее отношении в интересах организации, рекомендуется разнести их по разным тезисам и не смешивать.

Объем и детализация Политики в области качества могут варьироваться не только за счет изменения числа отражаемых в ней направлений деятельности организации и ее намерений в рамках одной группы в зависимости от их приоритетности в обеспечении удовлетворенности заинтересованных сторон и перспективы развития бизнеса, но и за счет уточнения заинтересованных сторон организации. Перечисленные в СТБ ИСО 9004 заинтересованные стороны рассматриваются с учетом специфики деятельности организации в отношении участников бизнеса, например: для потребителей – это заказчики, дилеры, конечные пользователи и т. п.; для персонала – это администрация, служащие, рабочие и т. п.; для владельцев – это юридические и физические лица, акционеры и т. п.; для поставщиков – это организации, которые производят продукцию, оказывают услуги и т. п.; для общества – это государство, общественные организации, группы людей и т. д.

Самостоятельное значение может иметь деятельность организации в отношении конкурентов (мелких и крупных, отечественных и зарубежных, выпускающих аналогичную или фальшивую продукцию), которая при определенных условиях также может найти отражение в Политике в области качества.

Специфический характер учета всех особенностей в отношении заинтересованных сторон, а также формирование направлений деятельности организации и ее намерений, присущих только конкретной организации, исходя из имеющихся приоритетов и ресурсов обеспечат разнообразие и индивидуальность Политик в области качества организаций.

Необходимо также иметь в виду, что отсутствие хотя бы одного элемента в системе может привести к ее деградации и разрушению, а «подводные камни» при структурировании Политики в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон организации имеются. Например, мы еще не доросли даже при соблюдении условий конфиденциальности до декларирования намерений организации и направлений ее деятельности, а также установления измеримых целей в отношении владельцев организации, а без прозрачных «правил игры» между основными заинтересованными

сторонами трудно рассчитывать на серьезные успехи в развитии организаций.

Неформальные, индивидуальные цели персонала еще не учитываются при определении направлений деятельности организации и ее намерений, отраженных в Политике в области качества. Но сформировавшиеся группы людей и каждый индивидуум как заинтересованные стороны хотят быть уверены, что их интересы рассматривались и были учтены при определении намерений организации и направлений ее деятельности и целей.

Известно, что конфликты интересов разрешаются на управленческом уровне, поэтому можно допустить, что утверждение Политики, структурированной в аспекте целей заинтересованных сторон, может быть осуществлено высшим руководством, в том числе согласовано с такими структурами как совет директоров, собрание акционеров, профсоюз и т. п.

Политика в области качества является документом верхнего уровня СМК, поэтому все ее положения в отношении заинтересованных сторон также рекомендуется формировать и относить к одному, а именно к верхнему уровню менеджмента организации. При определении намерений организации и направлений ее деятельности, включаемых в Политику в области качества, необходимо руководствоваться принципом максимальной эффективности использования ресурсов, для оценки которой должны применяться известные методы прогнозирования и экспертные методы. Из всего многообразия функций, осуществляемых персоналом, подразделениями и службами, в Политике в области качества в силу ограничений документа по объему должны отражаться, как правило, только ключевые намерения организации и направления ее деятельности.

Структурирование Политики в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон организации позволяет обеспечить ее гибкость, проводить, сохраняя наследственность и преемственность, необходимую актуализацию этого важного документа СМК, в том числе в отношении других известных систем менеджмента.

Политика в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон позволяет интегрировать Политики организаций в отношении других систем менеджмента. Разработка интегрированной Политики в области качества, экологии, профессиональной безопасности и здоровья и т. д. позволяет не только уменьшить число политик в организации и оптимизировать их объем, но и осуществлять их интегрирование в цели служб, подразделений организации в рамках еди-

ных процедур СМК. Интеграция может быть осуществлена путем добавления необходимых намерений организации и направлений ее деятельности в отношении соответствующих заинтересованных сторон организации.

При наличии в организации нескольких Политик в отношении разных систем менеджмента структурирование по единым правилам в аспекте целей заинтересованных сторон организации позволяет обеспечить их сопоставимость и избежать дублирования направлений деятельности организации и ее намерений.

Сформированная в аспекте целей заинтересованных сторон организации Политика в области качества подвергается дальнейшей конкретизации в аспекте целей, планов деятельности по обеспечению удовлетворенности заинтересованных сторон организации (рис. 3).

В некоторых работах [12–13] имеется информация о том, что «...Политика как документ должна свидетельствовать, что организация имеет точно определенные намерения по защите интересов заинтересованных сторон». Круг таких заинтересованных сторон должен быть четко определен, и во внимание должны приниматься не только интересы собственного бизнеса, его руководства, работников и акционеров, но и интересы деловых партнеров, поставщиков, заказчиков, а также общества в целом. Имеются также конкретные тексты Политик организации, в той или иной степени структурированные в аспекте целей заинтересованных сторон организации.

Однако часто все это носит только теоретический декларативный характер или имеющаяся практика является исключительным случаем. Например, из множества опубликованных Политик в области качества разных организаций только небольшое количество отражают намерения организации и направления ее деятельности, определенным образом сгруппированные в отношении некоторых заинтересованных сторон. В то же время можно с уверенностью сказать, что имеются и другие, не известные авторам данного пособия Политики в области качества, так как число организаций, применяющих стандарты ИСО серии 9000, в нашей стране неуклонно растет.

Представляется, как было рекомендовано в работах [11–14], принципиально важным разрабатывать и формулировать Политику в области качества, отражая в ней направления деятельности именно в области качества, а не организации в целом.

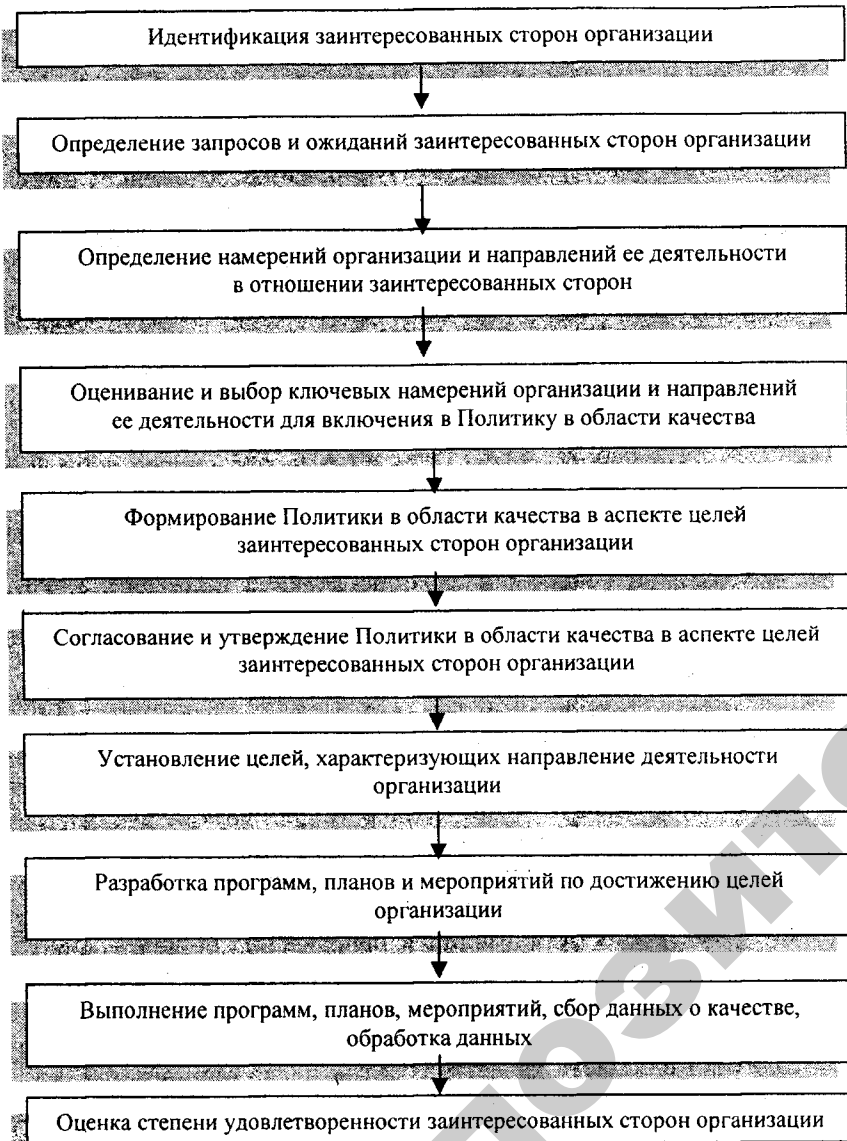


Рис. 3. Политика в области качества и удовлетворенность потребителей

Однако как это корректно сделать, знают, вероятно, очень немногие специалисты в области качества. Тексты опубликованных Политик в области качества организации, в том числе разработанные с привлечением опытных консультантов, сплошь и рядом содержат тезисы по рентабельности производства и конкурентоспособности продукции, росту эффективности труда, повышению квалификации персонала, осуществлению своевременности поставок и снижению себестоимости продукции и т. д.

Оправдывает существующую практику следующее рассуждение. Во-первых, группы показателей любой деятельности (количество, время, качество и стоимость) тесно взаимосвязаны между собой: например, при снижении числа бракованных изделий в производстве автоматически увеличивается количество годной продукции, изменяются затраты и т. п. Еще большие трудности по разделению перечисленных показателей деятельности возникают в организациях, оказывающих услуги, например, в транспортных компаниях: показатель своевременности доставки грузов довольно часто принимается за основной показатель качества их деятельности. А если учесть, что все организации, даже производящие материальную продукцию, в конечном итоге, оказывают своим клиентам или пользователям услуги, то последнее вообще является повсеместной проблемой.

Во-вторых, сложившаяся практика определена содержанием собственно стандартов ИСО серии 9000. С одной стороны, Политика в области качества, отражая направления деятельности организации и ее намерения в области качества, должна быть развернута в показатели и деятельность по качеству на всех иерархических уровнях организации, что является понятной и достаточно узко очерченной деятельностью. С другой стороны, применяя в рамках СМК процессный подход, организации должны определять и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. В функции, необходимые для СМК, требуется включать процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла продукции и измерения, осуществлять их мониторинг, измерение и анализ, а также принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов [9].

Поэтому, выполняя требования СТБ ИСО 9000, СТБ ИСО 9001, невольно для установленных процессов приходится оценивать их результативность и эффективность по всей совокупности показателей, решая в рамках СМК более общую и широкую задачу, не огра-

ничиваясь только направлениями деятельности в области качества и соответствующими целевыми показателями.

Так, при рассмотрении процесса закупок в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001 в Политике в области качества могут быть отражены направления деятельности, связанные с выбором и оценкой поставщиков, качеством приобретаемых материалов, сырья, комплектующих изделий или услуг и т. п. При этом обязательно следует учесть направления деятельности в отношении выполнения плана и графика закупок, оптимизации запасов сырья, материалов и комплектующих и т. д. Оценивать результативность закупок только по показателям, связанным с качеством, оказывается некорректным, поэтому в СМК организации обоснованно используются и другие, а именно количественные, временные и стоимостные показатели этого процесса.

Отразить в Политике в области качества направления и намерения деятельности, касающиеся только качества, исключая количественные, временные и стоимостные факторы, – практически сложная, часто нереальная, а может, и не имеющая смысла задача. В то же время подход по структурированию Политики в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон соответствует требованиям и рекомендациям стандартов семейства ИСО 9000 к СМК организаций.

Следует также упомянуть, что подход по формированию Политики в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон организации прошел определенную апробацию. Несколько организаций после вынесения им замечаний, сделанных во время сертификационных проверок, в дальнейшей работе по развитию СМК провели коррекцию своих Политик в аспекте целей заинтересованных сторон. Это позволило им получить положительные результаты, связанные с охватом Политикой в области качества намерений организации и направлений ее деятельности, которые были изначально упущены, а также осуществить на плановой основе в соответствии со структурой организации по понятной для персонала схеме их развертывание в цели служб и подразделений. Последнее объясняется тем, что, как правило, за работу с каждой заинтересованной стороной и обеспечение ее удовлетворенности в организации в установленных границах отвечает та или иная служба, подразделение или назначенное должностное лицо, например, за удовлетворенность потребителей – служба маркетинга и сбыта, за удовлетворенность персонала – кадровая служба и т. д.

Отработка процедур формирования Политики в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон организации в большей степени должна быть продолжена.

2.2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ФОРМУЛИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Заглавие документа показывает наличие конкретного подхода к определению того, чья Политика в области качества формулируется: предприятия либо руководства предприятия. Если связывать Политику в области качества с конкретным лицом, осуществляющим руководство предприятием, то нельзя исключать, что с приходом нового руководителя само предприятие не меняется, а вот Политика его руководства может претерпеть существенные изменения, возможно, что новый руководитель и его команда могут поддержать Политику в области качества предприятия, доставшуюся от наследников. Поэтому суть Политики будет выражена точнее, если в заглавии документа прописать название предприятия и значимость руководства в реализации Политики.

Например:

*Учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный
технический университет»
ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА*

Осознавая ответственность за развитие БГАТУ, руководство университета определило основные направления Политики в области качества:

• Такое название приемлемо для организации, которая занимается подготовкой квалифицированных специалистов для предприятий АПК.

• Перерабатывающие предприятия АПК в большинстве своем в заглавии показывают только название организации, хотя текст такой Политики подписывает именно первый руководитель.

• Например:

*УП «Минский мясокомбинат»
ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА*

Или:

*ПОЛИТИКА
ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов»*

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

А также:

ОАО «Пружанский молочный комбинат» ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

Либо:

ПОЛИТИКА Волковысского ОАО «Беллакт» В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ

Появление в заглавии Политик перерабатывающих предприятий АПК слова «безопасность» соответствует реалиям времени.

Спрос на продукцию определяется теперь не только ее качеством, но и безопасностью. Для обеспечения безопасности продовольственных товаров перерабатывающей промышленностью востребован СТБ 1470-2004 «Системы качества. Управление качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе анализа рисков и критических контрольных точек. Общие требования». В соответствии с СТБ исходная концепция системы управления безопасностью пищевых продуктов (ХАССП) основана на трех принципах:

- определение и оценка опасностей, связанных с пищевой продукцией по всей цепочке;
- определение критических контрольных точек (ККТ) для контроля каждой опасности;
- создание системы мониторинга ККТ.

Опасности, связанные с пищевой продукцией по всей технологической цепочке, определяются возможными рисками: биологическими, химическими и физическими.

Сегодня наиболее результативным инструментом управления безопасностью пищевых продуктов является СТБ ИСО 22000–2006 «Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования к организациям, участвующим в пищевой цепи». В этом документе предложены специальные методы менеджмента безопасности продуктов по всей пищевой цепи: безопасность продуктов питания должна быть обеспечена не только на этапе их производства, но и на этапах получения сельскохозяйственной продукции (сырья), транспортировки продукции, ее хранения и продажи в так называемой «пищевой цепи».

Поэтому использование термина «безопасность» в заглавии документа вполне оправдано.

Объем документа. Текст документа с заглавием и подписями желательно расположить на одном листе бумаги формата А4. Число смысловых тезисов Политики желательно свести к 12–15, чтобы не перегружать текст повторами или излишней детализацией.

Подписывает Политику в области качества первое лицо предприятия – генеральный директор, директор.

Ссылки на нормативные документы – желательны. Это могут быть международные и региональные стандарты в области систем качества, законодательные акты, касающиеся ответственности за качество, международные требования по безопасности, экологии. Взаимосвязь Политики в области качества с нормативными документами вполне логична. Примером такого подхода является следующий тезис (извлечение из Политики): «Для достижения поставленной цели мы решили, что система менеджмента качества для нашего предприятия должна соответствовать нормам ИСО 9001».

Вместе с тем, надо отчетливо представлять себе цель такой привязки и сделать ее в корректной форме. Вот пример неудачного использования ссылок на нормативные документы (извлечение из Политики в области качества): «Руководство предприятия заявляет, что на предприятии разработана и внедрена система менеджмента качества, отвечающая требованиям МС ИСО 9001». Здесь желаемое выдается за действительное, ибо разработка Политики и даже системы менеджмента качества еще не означает, что она действительно соответствует МС ИСО 9001 – это можно установить только после сертификационного аудита.

Цели Политики в области качества. Цели – это первый элемент триады цели–задачи–методы. Сложность определения целей Политики заключается в необходимости формулирования их в таком виде, который позволял бы любому работнику не только ясно представлять суть новых стратегических рубежей деятельности руководства в области качества, но и убедиться в реальности достижения поставленных целей.

В материалах, содержащих рекомендации по внедрению СМК на базе стандарта ИСО 9001, цели в области качества делятся на четыре категории [5].

1. Цели в области Политики. Это принципиальные, стратегические цели, которые применяются ко всей организации. Они обычно включаются в Политику в области качества или могут утанавливаться в приказах высшего руководства.

2. Цели в области системы качества. Эти цели относятся к улучшению процессов системы качества и их функционированию. Целями в области системы качества могут быть, например: разработка более эффективных и результативных методов верификации продукции, упрощение разработки и циркуляции записей по качеству, распространение системы качества на другие объекты или поставщиков, достижение соответствия системы качества установленным требованиям (стандарта ISO 9001, регулирующего органа, потребителя), получение премии или достижение признания со стороны поставщиков.

3. Цели в области функционирования. Эти цели устанавливаются для улучшения оперативной деятельности, чтобы обеспечить соответствие продукции требованиям и удовлетворенность потребителей. Целями в области функционирования могут быть, например: улучшение производственных процессов, снижение количества несоответствий, улучшение деятельности по своевременной доставке, сокращение времени на техническую поддержку и т. д.

4. Цели в области качества продукции. Эти цели относятся к улучшению продукции и связанного с ней обслуживания. Они обычно включают улучшение технических условий на продукцию, улучшение упаковки, улучшение технической поддержки или улучшение любого аспекта, связанного с предложением продукции. Если организация не проектирует свою продукцию, то эта категория целей может не иметь к ней отношения, хотя можно ее сохранить, чтобы адресовать улучшению связанных с ней услуг, таких как погрузочно-разгрузочные работы, упаковка или доставка.

Составляя цели Политики в области качества, следует различать два понятия: цели деятельности предприятия и цели Политики в области качества. Различия в этих понятиях имеют, на наш взгляд, принципиальное значение, и вот почему.

Основные **цели деятельности** любого предприятия сформулированы и закреплены в его Уставе, при этом главной целью в современных условиях является получение прибыли. Кроме того, деятельность в области качества, конечно же, – лишь часть общей деятельности предприятия.

К примеру, имеются случаи, когда в тексте Политики проставляются такие позиции как:

– выполнение годового плана по количеству – 100 %, по номенклатуре – 100 %;

- обеспечение выполнения планов в соответствии с квартальными заданиями;
- производство продукции установленного качества и объемов;
- выполнение заказов потребителей на 100 %;
- 100 %-ное выполнение контрактных обязательств;
- своевременное и полное выполнение контрактных обязательств.

Названные цели отчетливо иллюстрируют, что выполнение взятых на себя обязательств, конечно же, является целью организации, но это – бизнес-цель общего вида (хотя точнее было бы говорить о долге или обязанностях), а не цель в области качества.

Имеющиеся в наличии и применяемые процессы создания продукции позволяют выполнить требования к ней нормативных документов, и никаких целей ставить просто нет необходимости.

Но если имеющиеся в наличии и применяемые процессы создания продукции позволяют получить ее с установленными характеристиками, а на практике это не всегда удается сделать своевременно и в нужном объеме, тогда может потребоваться постановка целей, направленных на получение продукции бездефектной и в полном объеме. Ниже приводятся примеры таких целей (цитируется по первоисточникам):

- уменьшить число обоснованных замечаний к проектам технических нормативно-правовых актов (ТНПА) от Минздрава РБ, БелГИСС и других экспертных органов на 10 %;
- снизить объем несоответствий в процессе изготовления продукции, по сравнению с показателями предыдущего года, на 0,5 %;
- обеспечить безопасность производимой продукции предприятия на 100 %;
- довести производство молока сорта «экстра» до 60 %.

К этому необходимо добавить цели, относящиеся к повышению производительности процессов создания продукции, снижению их трудоемкости, повышению степени механизации и автоматизации и т. п.

Объективным основанием для постановки целей является наличие выявленного потенциала улучшения, возможности выделения необходимых для осуществления этого улучшения ресурсов и его целесообразности с учетом всей совокупности важных для организации критериев.

Хорошо известно, что причинами потенциальных несоответствий в продукции являются как минимум «шесть М»: исходное сырье, материалы и комплектующие (Material), оборудование (Mas-

hine или Mechanism), исполнитель (Man), производственная среда (Milieu), измерения (Measurement) и технология (Method) [5]. Тогда, если риски получения несоответствий в новой продукции по какой-то из указанных причин неприемлемы, логично по отношению к ним поставить соответствующие цели, например (большинство цитируется по первоисточникам):

- обеспечить наличие с.х. пищевого сырья и вспомогательных материалов с заданными показателями качества и безопасности;
- обеспечить увеличение пропускной способности молокопроводов на 10 %;
- провести обучение операторов для работы на вновь создаваемой технологической линии;
- обеспечить необходимую достоверность контроля продукции за счет приобретения соответствующих средств измерения;
- увеличить индекс степени удовлетворенности потребителя внутреннего рынка на 0,5 %;
- увеличить удельный вес продукции, изготавливаемой без применения комплексных пищевых добавок, от общего объема высших сортов:
 - вареных колбас до 50 %;
 - сосисок и сарделек до 100 %;
 - нефондовых колбасных изделий до 80 %;
- увеличить реализацию продукции на рынке Республики Беларусь на 5 %;
- увеличить собственную торговую сеть на внутреннем рынке до 27 единиц;
- увеличить объем производства готовой продукции на 7 %;
- расширить ассортимент сухих экструдированных кормов для собак (щенков, собак средних и крупных пород), не менее трех наименований.

Нет сомнений, что эти цели являются целями в области качества, относятся к конкретной продукции и необходимы для выполнения требований к ней.

В категорию целей в области качества, относящихся к продукции и необходимых для выполнения требований к ней, следует отнести цели процессов создания соответствующей продукции – как технологических, так и других (создания инфраструктуры и производственной среды, подготовки персонала, проведения измерений и т. д.). Основанием для их постановки является то, что без установления и достижения именно этих целей организации не удастся в полной ме-

ре обеспечить выполнение всей совокупности требований к поставляемой продукции, включая обязательства по срокам, номенклатуре и объемам поставок. Выявление и обоснование потребностей в данных целях, а также их установление выполняются для:

- новой или модернизируемой продукции – в ходе деятельности по постановке этой продукции на производство;
- уже освоенной в производстве продукции – в ходе деятельности по улучшению уже применяемых процессов.

Предприятия после выявления потребностей рынка или требований к продукции со стороны какого-то конкретного потребителя, а затем освоения выпуска соответствующей продукции на этом не останавливаются и впоследствии корректируют эти требования или расширяют их состав. Конечно, они связывают эти изменения с появлением у продукции каких-то новых и приятных для пользователя свойств и потребительских характеристик. И именно это является причиной постановки соответствующих целей, например:

- модернизировать в текущем году ... изделий;
- освоить выпуск ... новых изделий, ориентированных на потребителей детского возраста;
- расширить ассортиментную линию функциональной продукции;
- повысить среднюю «наработку на отказ» для изделий на ... %;
- повысить механическую прочность изделия на ... %.

Можно ли их считать целями в области качества? Конечно. Это будут вполне добротные цели в области качества, которые займут достойное место в Политике.

В малых организациях директор может определить задачи по качеству путем личного наблюдения с последующим установлением соответствующих целей. На больших предприятиях это невозможно. Для формирования целей в области качества следует использовать:

- предложения от ключевых специалистов предприятия: менеджеров, персонала, ведущих технологов;
- предложения от конструкторско-технологических служб;
- данные о поведении продукции в хранении, предложения пользователей, стоимостные показатели;
- сравнение характеристик своей продукции и продукции конкурентов;
- оценку своей продукции ключевыми фигурами вне предприятия (потребителями, продавцами);

– замечания вышестоящих организаций или независимых лабораторий.

Основные цели Политики в области качества, несмотря на их важность, не являются всеми целями деятельности предприятия. Более того, они должны иметь свои специфические особенности, отличающие их, например, от целей деятельности предприятия на рынке ценных бумаг, в области переработки с.х. пищевого сырья, производства с.х. продукции, охраны труда и др.

Отсюда принципиально важно разрабатывать и формулировать в тексте основные цели именно Политики в области качества, а не деятельности предприятия в целом.

Большое внимание следует уделять при этом реальности достижения поставленной цели и возможности оценить это достижение, а также исключению чисто декларативных заявлений о целях Политики в области качества. Примерами таких декларативных заявлений могут быть фразы типа: достигать, поддерживать, стремиться к постоянному улучшению качества своей работы, достигнуть превосходства в качестве и др.

Определяя цель Политики в области качества, необходимо подкреплять ее конкретикой, т. е. возможностью ее измерить количественно или качественно.

Основные задачи в области качества. Если цели Политики в области качества формулировать просто обязательно, то необходимость четкой формулировки основных задач в области качества не столь очевидна. Однако именно эта часть Политики вместе с принципами и методами деятельности в области качества должна нести основную конкретику всего документа, выделяя среди многочисленного круга проблем те, решение которых, с точки зрения руководства, является главным для достижения целей в области качества.

Приведем извлечение из Политики одного из предприятий: «Руководство видит свою основную задачу в создании условий, обеспечивающих осознанное вовлечение работников фирмы в процесс обеспечения качества, максимальное раскрытие их творческих способностей». Или еще: «Приоритетными направлениями в работе ОАО “ХХХ” являются повышение культуры производства, снижение трудоемкости, материало- и энергоемкости выпускаемой продукции, постоянное совершенствование продукции за счет внедрения новых и высоких технологий, компьютеризации производства, а также организации всестороннего обучения персонала как в области менеджмента качества, так и в области профессиональной подготовки».

В тексте Политики формулируют также (цитируется по первоисточникам) основные задачи в области качества:

- повышение конкурентоспособности продукции;
- освоение новых рынков сбыта; сохранение устойчивого положения на сложившемся рынке, развитие сети фирменной торговли;
- внедрение современных технологий, обеспечивающих энерго- и ресурсосбережение;
- достижение устойчивого доверия потребителей к выпускаемой продукции;
- внедрение СТБ ИСО 22000–2006 для обеспечения безопасности продукции по всей пищевой цепочке;
- планомерное техническое перевооружение, внедрение прогрессивных технологий и оборудования, направленных на рациональное использование топливно-энергетических ресурсов и воды;
- создание условий, при которых выпуск качественной и безопасной продукции был бы главной целью в работе каждого сотрудника предприятия;
- повышение культуры производства для обеспечения безопасности продукции.

На одном из предприятий АПК задачи Политики в области качества представлены следующим перечнем:

- удовлетворение требований и пожеланий потребителей;
- поставка потребителям высококачественной и безопасной продукции;
- прослеживаемость всего жизненного цикла выпускаемой продукции;
- обеспечение высокого уровня жизни и здоровья сотрудников;
- повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынке;
- обеспечение здоровых и безопасных условий труда для каждого работника;
- сохранение окружающей среды при выпуске продукции;
- предотвращение и постоянное уменьшение воздействия на окружающую среду;
- уменьшение потребления энергоресурсов за счет внедрения новых энергосберегающих технологий.

Очень часто формулировка задач в области качества переплетается с формулировкой целей, а также с принципами и методами их решения.

Принцип деятельности по реализации Политики в области качества. Здесь необходимо показать способы и методы, с помощью которых руководство предприятия намерено достичь поставленных целей и решить основные задачи в области качества.

Спектр этих приемов достаточно широко отражает, как правило, специфику предприятия. Вот примеры принципов, имеющих общий характер: «Любая работа на предприятии должна делаться правильно с первого раза», «С экономической точки зрения ставится задача по достижению требуемого уровня качества при оптимальных затратах», «Комплексные маркетинговые исследования», «Постоянное совершенствование выпускаемой продукции на основе новых разработок», «Внедрение новых и высоких технологий», «Постоянное совершенствование системы менеджмента качества по результатам системных проверок и анализа состояния ее элементов».

На одном из предприятий АПК в Политике записано:

«Для достижения основной цели и решения поставленных задач предприятие использует следующие принципы и положения:

- следование в своей деятельности основным требованиям к системе безопасности пищевых продуктов, изложенным в технических нормативных правовых актах Республики Беларусь в области стандартизации и сертификации, законодательных и нормативно-правовых актах;

- обеспечение на всех уровнях организации адекватными и эффективными способами систематической идентификации, оценки и управления опасными факторами, существенно влияющими на безопасность выпускаемой продукции;

- обеспечение стабильности производства, предупреждение различного рода несоответствий и нерационального использования ресурсов на основе повышения эффективности системы безопасности;

- проведение систематического анализа, верификации и улучшения созданной системы безопасности пищевых продуктов;

- обеспечение доступности информации о системе безопасности пищевых продуктов на основе принципов НАССР для потребителя и третьих организаций».

В Политике предприятия АПК, специализирующегося на переработке молочного сырья, после перечисления основных задач в области качества сформулированы пути решения поставленных задач:

- выполнение перспективных и годовых планов производства продукции;

- реализация программ улучшения, планов технического перевооружения и социального развития, охватывающих повышение технического уровня через модернизацию, реконструкцию, автоматизацию;

- выполнение планов внедрения новых энергосберегающих, прогрессивных технологий, выпуска новых видов продукции;

- рациональное использование топлива, электрической и тепловой энергии, выполнение мероприятий по повышению энергоэффективности;

- выполнение планов повышения квалификации персонала, повседневное вовлечение персонала в решение узких мест производства и деятельности каждого структурного подразделения, формирование условий личной заинтересованности каждого в успехах всего коллектива;

- совершенствование деловых отношений с партнерами и ориентирование их на внедрение систем управления качеством и безопасностью пищевых продуктов;

- поддержание и совершенствование системы менеджмента качества на основе ее внутренних проверок, постоянного анализа ее результативности со стороны руководства;

- развитие и совершенствование системы управления качеством продукции на основе принципов НАССР и СТБ ИСО 22000–2006 для обеспечения безопасности продукции по всей пищевой цепочке.

Еще одно предприятие АПК по переработке растительного с.-х. сырья пути решения поставленных в Политике задач формулирует так:

- привлекать всех сотрудников организации к деятельности по внедрению и функционированию систем: качества, безопасности пищевых продуктов, охраны труда и окружающей среды, соответствующих требованиям СТБ ИСО 9001, СТБ 1470, СТБ 18001, СТБ ИСО 140001, СТБ ИСО 22000;

- внедрять на производстве прогрессивные технологии и оборудование, отвечающее всем требованиям современных технологий и законодательству;

- осуществлять прослеживаемость пищевых продуктов и компонентов на всех этапах пищевой цепи;

- идентифицировать и контролировать виды опасности, связанные с продуктами питания;

– совершенствовать работу с поставщиками сырья, кормов, материалов, технологического оборудования и потребителями на основе взаимовыгодного сотрудничества;

– повышать профессиональное мастерство работников на основе непрерывного процесса обучения, переподготовки и повышения квалификации, в том числе и по вопросам интегрированных систем менеджмента, создавать условия для высококачественного труда и проявления личных способностей и инициативы работников организации;

– обеспечивать выполнение законодательных и других требований в области охраны труда, окружающей среды и энергосбережения, регулирующих деятельность организации;

– осуществлять обучение персонала по вопросам: качества и безопасности продукции, охраны труда, контроля за состоянием окружающей среды и информировать об условиях труда на рабочих местах, о существующих производственных рисках, значимые риски в области охраны труда свести к минимуму, об отрицательном воздействии на окружающую среду значимых экологических аспектах от деятельности нашей организации;

– учитывать мнение каждого работника и других заинтересованных сторон в своей деятельности в области интегрированных систем менеджмента, постоянно улучшать все системы менеджмента (безопасности и качества, охраны труда и др.).

Некоторые предприятия АПК в тексте Политики кроме целей и задач приводят информацию о принципах. Например, в тексте Политики предприятия АПК по переработке мясного сырья записано:

«Для достижения целей и решения поставленных задач мы используем следующие принципы:

– Любая работа на предприятии должна выполняться правильно с первого раза.

– Наше процветание мы связываем с процветанием тех, для кого и с кем мы работаем».

Еще одно извлечение из Политики предприятия АПК по производству хлебопродуктов:

«Предприятие строит свою работу на следующих принципах:

– Ориентация на потребителя и партнеров. При принятии решений и их реализации мы руководствуемся первостепенной важностью удовлетворения запросов потребителя и партнеров.

– Развитие СМК.

Требуемый уровень организации производства и гарантия выработки качественной продукции могут быть достигнуты только с помощью комплексного подхода к решению задач в области качества и безопасности.

Предприятие ориентируется на признанные модели в области обеспечения качества и безопасности (СТБ ИСО 9001, СТБ 1470, СТБ ИСО 22000).

Предприятие – команда профессионалов. Для результативного функционирования СМК реализуется принцип вовлечения всех сотрудников предприятия в процесс управления качеством и безопасностью.

Без квалифицированного персонала невозможно выполнить работы качественно, поэтому мы стремимся обеспечить соответственный уровень квалификации сотрудников – путем обучения, а также создаем им условия для повышения профессионализма – путем самообразования».

Следует отметить, что выделение из текста тезисов, с одной стороны, явно относящихся к задачам, а с другой – четко идентифицируемых как принципы деятельности, во многих случаях затруднительно или вообще невозможно, настолько они текстуально переплетены. Это еще раз показывает, насколько важно руководству предприятия при формировании Политики начать эту работу с определения концепции и структуры данного документа.

Отражение в документе обязательств руководства в отношении реализации Политики в области качества. Требование документального оформления обязательств руководства предприятия в области качества содержится в МС ИСО серии 9000, описывающих модели систем качества. Примером такого заявления может быть следующее: «Высшее руководство предприятия берет на себя ответственность за реализацию Политики предприятия в области качества и рассчитывает на поддержку всего коллектива». Или же: «Руководство ОАО “XXX” обязуется представить средства и ресурсы для реализации данной Политики и принимать участие в постоянном ее улучшении».

А также: «Руководство ОАО “XXX” принимает на себя обязательства за обеспечение ресурсами функционирования Политики и постоянное повышение результативности СМК».

Формулировка роли работников предприятия в реализации Политики. Тезисы о роли сотрудников в реализации Политики в области качества должны присутствовать в тексте документа. Напри-

мер: «Каждый работник ОАО “XXX” несет ответственность за качество выпускаемой продукции», «Реализация принятых направлений ... обеспечивается ... участием всех сотрудников – от генерального директора до рабочего – в работе по повышению качества продукции», «Основой реализации Политики предприятия в области качества является ответственность каждого работника за качество своего труда».

Язык документа. О необходимости доступности языка документа напрямую сказано в требованиях стандартов ИСО серии 9000. Нельзя не напомнить также, насколько сила эмоционального воздействия Политики на работников предприятия зависит от обоснованности и образности выражений, не говоря уже о негативном восприятии любым читающим элементарных смысловых, грамматических или стилистических ошибок. По этой причине надо уделять стилистике и языку Политики в области качества не меньше внимания, чем его смысловому содержанию.

В заключение отметим, что к формулировкам положений Политики надо подходить тщательно и ответственно, чтобы документ действительно «читался» и привлекал предполагаемых потребителей продукции, а не был предметом язвительных замечаний.

Ниже приведем характерные ошибки, которые могут быть допущены при составлении Политики в области качества.

Ошибки, демонстрирующие техническую безграмотность:

– в тексте содержатся ссылки на несуществующие или уже отмененные стандарты, технические условия и др. нормативную документацию;

– пишется о стандартах серии ИСО 9000 вместо правильного «стандарты ИСО серии 9000».

Необоснованность утверждений, стремление выдать желаемое за действительное:

«Применение этой системы качества... гарантирует выполнение требований заказчика в установленные сроки и в полном объеме».

«Предполагается, что все работники будут соблюдать требования по обеспечению качества своевременно и эффективно».

Некорректность утверждений, их сомнительная правота:

«Каждый работник несет ответственность за совершенствование своих собственных методов работы».

«Руководство определило Политику в области качества для подтверждения репутации предприятия на внутреннем и внешнем рынках».

Бессмысленность утверждений, применение «неработающих» утверждений:

«Политику обеспечения качества необходимо объяснить так, чтобы любой понимал ее значение».

«Политика руководства в области качества является первоочередной задачей в процессе реализации продукции».

Корявость утверждений:

«Важнейшие поставщики должны быть интенсивно включены в Политику обеспечения качества».

«Политика руководства в области качества проводится в жизнь системой качества».

Непонятность утверждений:

«С нашими поставщиками мы намерены взаимовыгодно формулировать требования к качеству...»

«Достижение указанной цели обеспечивается ... приоритетным решением проблем качества в области инвестиционных организационных и кадровых вопросов».

Неуместное использование в рамках такого документа повелительного наклонения:

«Политика должна отвечать требованиям...»

«На предприятии должна проводиться работа...»

В процессе производства предприятию предъявляют различные требования по обеспечению качества производимой им продукции: это соблюдение технологической дисциплины, условий договора, обязательных требований стандартов, технических условий, санитарных правил и норм, безопасности продукции.

Таким образом, для работающих внутри организации Политика – это руководство, определяющее линию поведения. Предполагаемым потребителям Политика помогает понять, чего можно ожидать от данного предприятия.

Политика в области качества должна быть достаточно конкретной, чтобы служить руководством. Политика в области качества – это заявление о цели, которой надо достичь в течение определенного времени. Цель может быть краткосрочной (один год) и долгосрочной (пять лет).

В стандартах ИСО серии 9000 Политика в области качества определена как «основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством». Она является элементом общей Политики и утверждается высшим руководством.

В соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 руководство предприятия-поставщика должно определить и документально оформить Политику, цели и свои обязательства в области качества. Политика в области качества должна быть согласована с целями предприятия-поставщика и ожиданиями, требованиями потребителей. Поставщик должен обеспечить понимание этой Политики, ее проведение и внедрение на всех этапах жизненного цикла продукции. При этом предъявляются следующие требования:

– Политика в области качества должна излагаться доступным языком.

– Политика в области качества должна соответствовать предприятию, его политике в других вопросах, поставляемой продукции и персоналу предприятия.

– Поставленные в Политике цели должны быть достижимы.

Сегодня, как правило, работа над Политикой в области качества уже не вызывает боязни, и многие предприятия приводят свои тексты этого документа в рекламных проспектах, на страницах центральных изданий, размещают в Интернете. Новичкам в области менеджмента качества есть от чего оттолкнуться при разработке своей собственной Политики.

Поэтому сегодня большой интерес вызывают не столько сами документы, содержащие официальные заявления руководства предприятия о намерениях, целях и обязательствах в области качества, сколько опыт дальнейших действий по обеспечению «жизнеспособности» принятой Политики.

Одним из способов, который позволяет связать Политику в области качества с целями в области качества, является использование причинно-следственной диаграммы Исикавы [15]. Следующие пять шагов помогут руководству любой организации разработать содержательную Политику в области качества (рис. 4).

Шаг первый. Используйте диаграмму для генерации целей в области качества. Приведем следующий пример.

1. Людские ресурсы. Обеспечить достижение и поддержание высокого уровня профессионализма наших сотрудников, необходимого для занятия компанией лидирующих позиций, создания и поддержания бизнес-процессов на мировом уровне и их постоянного улучшения. Снизить текучесть кадров до уровня, который на 25 % ниже текучести кадров в нашей отрасли и регионе.

2. Материалы. Создавать, поддерживать и улучшать отношения с поставщиками таким образом, чтобы снизить стоимость покупаемых

материалов на 5 %, сроки поставок – на 10 %, объем незавершенного производства – на 40 % при постоянном улучшении качества.

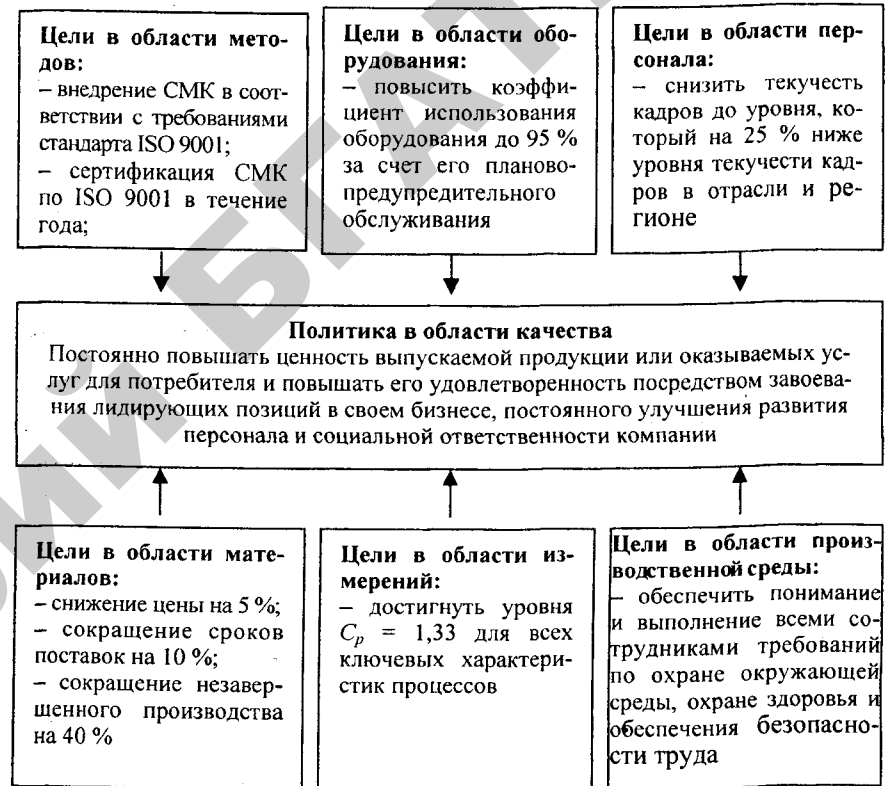


Рис. 4. Разработка целей в области качества

3. Оборудование. Обеспечить создание, поддержание и постоянное повышение технологических возможностей оборудования. Повысить коэффициент использования оборудования до 95 % за счет его результативного плано-предупредительного обслуживания.

4. Методы. Создавать и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, которая позволит руководству применять цикл PDCA (планируй–делай–проверяй–действуй) к ключевым процессам менеджмента и производства, обеспечивая прирост ценности для внутренних и внешних потребителей.

5. Измерения. Создать, поддерживать и улучшать ключевые процессы менеджмента и производства, обеспечивая их индекс воспроизводимости C_p на уровне не менее 1,33, что позволит удовлетворить требования внутренних и внешних потребителей.

6. Производственная среда. Постоянно повышать уровень знаний, а также обеспечить соблюдение требований в области охраны окружающей среды, здоровья и безопасности, что сделает безопасным труд наших сотрудников и гарантирует будущее существование нашей организации.

Следует постараться, чтобы все цели были измеримыми. При этом у каких-то целей может быть несколько критериев ее достижения.

Шаг второй. Используйте прием «Пять зачем» для анализа связи каждой из целей с ключевыми ценностями компании и обязательствами ее руководства. Если связь установлена, то двигайтесь дальше. Если нет – повторите этот шаг. Рассмотрим пример.

Цель – обеспечить достижение и поддержание высокого уровня профессионализма наших сотрудников, необходимого для занятия компанией лидирующих позиций, создания и поддержания бизнес-процессов на мировом уровне и их постоянного улучшения.

1. Зачем? Для того, чтобы бизнес-процессы были разработаны, объяснены персоналу и правильно применялись.

2. Зачем? Для того, чтобы руководящий состав мог четко представлять управление бизнес-деятельностью и своевременно выделять необходимые ресурсы.

3. Зачем? Чтобы руководители могли результативно управлять бизнес-деятельностью компании.

4. Зачем? Чтобы создать необходимую ценность для наших потребителей и удовлетворить их выраженные и невыраженные ожидания.

5. Зачем? Чтобы добавить ценность обществу за счет устойчивых доходов наших сотрудников и налоговых отчислений.

Примените этот подход ко всем целям.

Шаг третий. Используйте последний вопрос «зачем?» для разработки Политики в области качества, которая будет увеличивать указанные выше шесть целей. Например, «постоянно повышать ценность выпускаемой продукции или оказываемых услуг для потребителя и повышать его удовлетворенность посредством завоевания лидирующих позиций в своем бизнесе, постоянного улучшения, развития персонала и социальной ответственности компании».

Шаг четвертый. Выберите те методы, которые вы будете применять для мониторинга и оценивания степени достижения каждой цели. Поощряйте руководящий состав использовать простые методы, такие как диаграмма Парето, для проведения анализа тенденций и выявления потенциала для постоянного улучшения.

Шаг пятый. Используйте полученные данные в качестве обратной связи как исходные данные для анализа со стороны высшего руководства.

Создание содержательной Политики в области качества не может быть законченным процессом. Успешный менеджмент и лидерство начинаются с четко выраженных и целенаправленных намерений.

Для перерабатывающего предприятия АПК цели в области качества можно сформулировать следующим образом (табл. 5).

Таблица 5

Цели в области качества и безопасности на уровне предприятия АПК

Цели на уровне предприятия	Политика достижения поставленных целей	Ответственный	Исполнители
1	2	3	4
Результативное и эффективное функционирование системы менеджмента качества, соответствующей требованиям СТБ ИСО серии 9001	Результативность СМК – не ниже уровня предыдущего года	Группа управления качеством	Коллектив предприятия
Результативное и эффективное функционирование системы НАССР, соответствующей требованиям СТБ ИСО 1470, СТБ ИСО 22000	Нахождение ККТ в допустимых пределах – не ниже 80 %	Группа управления качеством	Коллектив предприятия
Обеспечить удовлетворенность	Оценка удовлетворенности	Зам. гендиректора по	Коллектив предприятия

1	2	3	4
потребителя безопасной и качественной продукцией	потребителя на основании маркетинговых исследований – не ниже 95,8 %	коммерции. Зам. гендиректора по производству	
Автоматизация отгрузки продукции с предприятия	Автоматизация отгрузки продукции с предприятия – не менее 25 %	Начальник АСУП	Коллектив АСУП, предприятия
Обеспечить санитарное состояние предприятия	Не ниже 4,5 баллов	Вед. специалист по качеству и санитарии	Коллектив предприятия
Обеспечение бесперебойной работы оборудования	Не более 100 случаев отказа работы оборудования в квартал	Главный инженер	Коллектив службы гл. инженера
Повышение квалификации работников предприятия	Количество присвоенных квалификаций, разрядов, профессий не ниже уровня предыдущего года	Зам. гендиректора по идеологии, социально-бытовым и кадровым вопросам	Начальник ОК
Осуществлять выбор поставщиков сырья и материалов на основе критериев качества и безопасности	На 100 %	Начальник службы обеспечения (СО). Начальник ОМТО	Коллективы СО и ОМТО
Мероприятия по претензиям	Количество обоснованных претензий к работающему программному обеспечению – не допускается	Начальник отдела АСУП	Коллектив отдела АСУП

В стандартах ИСО семейства 9000 рекомендуется «развертывать» Политику, обеспечивая принятие руководителями подразделений своих Политик в области качества. Подобная практика уже давно не редкость. А новое здесь следующее:

- проведение внутривзаводского конкурса Политик в области качества подразделений по категориям основной и вспомогательной деятельности;

- разработка и принятие основными подразделениями обязательств по реализации общефирменной Политики в виде конкретных измеряемых задач на год;

- установление руководством предприятия конкретных целевых показателей деятельности всех подразделений в области качества на год.

Эти показатели составлены так, что, с одной стороны, в совокупности позволяют выполнить задачи, стоящие перед предприятием в целом, а с другой – оценить степень участия коллективов подразделений в поддержке принятой руководством предприятия Политики в области качества.

В последних двух случаях итоги выполнения задач подразделениями ежемесячно рассматриваются на общезаводских днях качества. Нетрудно заметить, что такая деятельность уже отвечает требованиям МС ИСО 9001. Имеется еще одна «изюминка» по распределению обязанностей среди персонала, участвующего в деятельности в области качества. Здесь хорошо известен и широко применяется так называемый матричный метод распределения ответственности. Его суть в том, что установленный набор функций, обеспечивающий деятельность элементов системы качества, распределяется между ответственными лицами или подразделениями. При этом специальными символами отмечается соответствующая степень участия в реализации каждой конкретной функции. Например, если кто-то отвечает за реализацию указанной функции, его роль отмечается буквой «О», миссия участника (исполнителя) работ отмечается буквой «У». Кто-то собирает информацию о результатах деятельности в рамках указанной функции для дальнейшего использования в своей работе – в его клетке стоит буква «И» и т. д. На основании возложенных на подразделение функций формируется положение о подразделении, а затем – конкретизируются место и роль каждого сотрудника и закрепляются в его должностной инструкции.

На одном предприятии поступили по-другому: для каждого подразделения составили матрицу участия каждого в реализации

функций, предусмотренных системой менеджмента качества. Здесь предусмотрен другой подход к детализации: в левой колонке матрицы перечисляются не **функции, а нормативные документы** (включая кроме документов системы менеджмента качества и все другие нормативные документы), а в верхней строке – все штатные должности подразделения. При этом для шифровки степени участия сотрудника в реализации установленных правил (процедур технологических, рабочих и др. инструкций) применяют не буквы, как в предыдущем примере, а символы, обозначающие, что:

- данный документ никакую сферу деятельности не регламентирует, и ему этот документ знать необязательно;
- документ регламентирует деятельность подразделения, в котором работает сотрудник, и ему желательно знать этот документ;
- сотрудник является непосредственным исполнителем процесса, описанного в документе, или руководителем подразделения, являющегося исполнителем процесса, и он обязан знать этот документ;
- сотрудник отвечает в целом за процесс, описанный в документе, или за его ключевые процессы, и этот документ он тоже обязан знать.

Применение такой матрицы позволило предприятию отказаться от составления должностных инструкций, поскольку **все постоянные обязанности сотрудника по его должности** указаны в матрице путем ссылок на конкретные документы.

Во многих случаях на предприятиях вызывает затруднение метод документирования взаимодействия подразделений и отдельных лиц – специалистов предприятия. В то же время необходимое условие любого взаимодействия – передача информации. Поэтому на некоторых предприятиях в структуре Положения о подразделении уже введен раздел «Взаимодействие с другими подразделениями», где **описывается порядок обмена документами**. Он представлен в виде следующей формы [6]:

Взаимодействующие подразделения	Получает из другого подразделения		Направляет в другое подразделение	
	Что, в какие сроки, в каком виде	Кого знакомят с документом	Что, в какие сроки, в каком виде	Кто отвечает за подготовку документа
Склад Технологическая служба Инженерная служба Производственная лаборатория, др.				

В структуре управления качеством на предприятии есть очень важное звено – уполномоченные по системе качества. На уровне

предприятия в целом наличие такого лица требуется стандартом ИСО 9001, но часто уполномоченные по системе качества назначаются и в подразделениях предприятия. И вот на одном предприятии установлены **критерии оценки деятельности представителя руководства по системе качества**, которые учитывают в том числе:

- полноту и своевременность выполнения различных планов по вопросам качества;
- динамику изменений внешних претензий к качеству продукции;
- динамику изменений доходов предприятия;
- претензии руководства и работников предприятия к деятельности службы качества.

На другом предприятии внедрена **Инструкция по реализации Положения об уполномоченных по качеству**, где даны рекомендации и предписываются действия руководителей подразделений по обеспечению деятельности уполномоченных по качеству.

Имеется передовой опыт по управлению информацией, необходимой для анализа функционирования системы качества и ее результативности. В составе заводского центра по управлению качеством создано и активно работает **бюро анализа качества**, основной функцией которого является сбор и систематизация данных деятельности в области качества по всем подразделениям и службам [11–14].

Здесь же классифицируют причины несоответствий в продукции и технологических процессах, а также контролируют и анализируют эффективность связанных с ними корректирующих и предупреждающих действий.

Вначале статистическая обработка и представление результатов осуществлялись в бюро вручную, а затем для этих целей была разработана и стала постоянно действующим инструментом анализа специальная компьютерная программа. Для сбора данных используются типовые формы.

Все вышеприведенные новинки имеют отношение к ответственности руководства в области качества продукции, о чем в Политике непременно дается информация. В этом же документе дается информация и о значении кадров в обеспечении выпуска высококачественной продукции.

Ниже приведем некоторые сведения о передовом опыте подготовки и стимулирования работы кадров на предприятиях. Такие сведения могут пригодиться в процессе разработки и функциони-

рования системы менеджмента качества, а также при подготовке и обучении специалистов предприятия.

В одной из организаций применяется следующий подход для стимулирования роста профессиональной квалификации сотрудников: заработная плата сотрудника включает в себя оклад по должности, бонус за участие в конкретных проектах и **надбавку за приобретение профессиональных навыков в тех областях деятельности, которые официально объявлены руководством как «неудовлетворенные потребности»**. При этом ежегодно составляется список навыков и умений, в которых нуждается предприятие, способы доказательств приобретения указанных навыков, а также указывается «ценность» приобретенного навыка в процентной надбавке к должностному окладу. Совокупность вновь приобретенных навыков позволяет повысить оклад сотрудника в 1,3 раза. Кроме того, **каждый сотрудник** по согласованию со своим руководителем и службой подготовки персонала **составляет личный план повышения квалификации**, который охватывает шесть месяцев и ежемесячно уточняется и переутверждается: в декабре – это план на январь-июнь, в январе – на февраль-июль и т. д. Желание сотрудника повысить квалификацию или освоить навыки в той области, которая объявлена руководством как «неудовлетворенные потребности», включается в этот план без дополнительных согласований и финансируется полностью за счет средств предприятия. Но отказ сотрудника от участия в учебной программе или какое-либо иное невыполнение плана без уважительной причины рассматривается как несоблюдение должностных обязанностей [6, 7]. На одном предприятии в целях повышения ответственности персонала ежегодно проводят аттестацию всех сотрудников, либо – ежеквартально **аттестуют персонал, занятый на специальных процессах**.

В практическом применении методов менеджмента качества, а также для обеспечения необходимой результативности и эффективности этой деятельности особое значение имеет рост «критической массы» сотрудников, получивших систематизированную подготовку по этим вопросам. Здесь интересен опыт предприятий, поставивших перед собой задачу: в течение пяти лет провести обучение методам менеджмента качества (конечно, в разных объемах) всех своих работников. При этом на одном из них применили **модульную концепцию обучения менеджменту качества**. Она заключается в том, что на предприятии разработали учебные модули, из которых составляется учебная программа для пяти раз-

личных категорий сотрудников – от рядовых исполнителей до внутренних аудиторов качества. Глубина проработки вопросов внутри каждого модуля определяется категорией слушателей. Это – объем часов на каждую тему, способ контроля усвоенного материала, наличие или отсутствие практических работ и т. д. Результаты обучения учитываются при очередной аттестации руководителей и специалистов.

Еще на одном предприятии большое внимание уделили методическому обеспечению процесса повышения квалификации в области менеджмента качества. Там с привлечением сотрудников местных высших учебных заведений разработали перечень **методических пособий по менеджменту качества, выпустили специальные памятки для рабочих и ИТР по системе качества**, которые раздаются всем работникам предприятия. На предприятии стало правилом, что любая программа повышения квалификации для специалистов должна содержать блок вопросов по менеджменту качества. А для всех принятых на работу в обязательном порядке проводят специальное вводное занятие по системе менеджмента качества с выдачей соответствующей Памятки по системе качества (что, кстати, применялось в КСУКП в 1975–1985 гг.).

Еще на одном крупном машиностроительном предприятии провели **обучение основам менеджмента качества** всех рабочих по шестичасовой программе.

Все вышеотмеченное, связанное с Политикой предприятия в области качества, во многом повторяет «давно забытое старое» – разработку, внедрение и функционирование КСУКП – комплексных систем управления качеством продукции, – начавших свое шествие еще с 1975 года на предприятиях бывшего СССР. Теперь, обновленное, улучшенное, как передовой опыт будет использоваться на предприятиях АПК Республики Беларусь.

2.3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

Для организации и проведения деловой игры необходимо выполнить ряд действий, среди которых выделим следующие:

- подготовка руководства игры и группы обеспечения;
- подготовка методического и технического обеспечения;
- подготовка инструктивных заданий и пробного проведения игры с группой обеспечения;

- формирование оптимального или рационального решения для каждого фрагмента игры;
- предварительное формирование состава игровых команд и подготовка будущих участников игры;
- оценка уровня готовности студентов к игре, а также их деятельности во время игры.

Цель деловой игры: формирование у студентов и слушателей АПК понимания места и роли Политики предприятия в области качества и реализации важнейших стратегических и оперативных задач предприятия; обоснование механизма разработки проекта Политики и его защита.

Первый этап. Подготовка игры.

В процессе подготовки игры ведущий преподаватель:

- разрабатывает сценарий, условия, регламент игры и материалы для подведения итогов деловой игры;
- готовит комплект необходимого раздаточного материала для проведения игры: название предприятия, данные об его отраслевой принадлежности; ассортимент выпускаемой продукции; организационная структура управления, сведения о взаимоотношениях с потребителями и поставщиками; положение на рынке; сведения о реализуемых инвестиционных проектах, о влиянии предприятия на общество (благотворительная деятельность; деятельность по разработке и внедрению системы управления охраной окружающей среды и др.); удовлетворенность персонала работой на предприятии; сводная таблица основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за два года;
- заранее информирует студентов или специалистов АПК о времени проведения игры.

Перед началом деловой игры «Политика предприятия в области качества» ведущий преподаватель обязательно проводит лекцию-дискуссию, в которой освещает проблемы, обозначенные в пп. 2.1 и 2.2 настоящего пособия.

Второй этап. Распределение ролей в группе и выполнение задания игры.

После проведения лекции-дискуссии о смысле и значимости Политики в области качества на предприятии преподаватель распределяет группу студентов на команды численностью 7–9 человек, экспертную комиссию и выдает конкретное задание: разработать проект Политики в области качества и доказать его жизнеспособность в ходе презентации своего проекта. Это задание выполняют

все студенты в составе команд. Каждая команда выбирает руководителя, его заместителя, секретаря, аналитика, критика. Руководители команд получают комплект необходимой исходной информации о предприятии, организуют обсуждение и оценку этой информации. Студенты изучают все нормативно-справочные материалы, обсуждают итоги своей производственно-технологической практики на предприятиях, используют свой личный опыт для выполнения задания.

В это же время экспертная комиссия (из трех человек) разрабатывает критерии оценки проектов Политики предприятия в области качества продукции. Эта комиссия подбирается преподавателем с учетом успеваемости студентов по изучаемой дисциплине. В зависимости от задач игры комиссия может выполнять роль руководства предприятия либо специалистов по выбору технологии производства конкурентоспособной продукции или закупки продукции предприятия на долгосрочной основе по договорам.

Подобранные преподавателем команды студентов или специалистов АПК для выполнения задания садятся вместе, желательно – каждая команда в отдельной аудитории. Итогом работы является проект, оформленный в двух экземплярах, один из которых отдается в экспертную комиссию (приложение 2.1).

Третий этап. Защита проектов и выбор лучшей команды на конкурсной основе.

После выполнения задания каждая команда сдает свои материалы экспертной комиссии. Комиссия изучает сданные материалы, сравнивает их и составляет предварительное мнение о качестве выполнения задания каждой командой.

Затем руководители команд поочередно докладывают о своем производстве, излагают информацию по выполнению задания – зачитывают свои проекты Политики в области качества.

После доклада каждый руководитель отвечает на вопросы, которые могут поступить от предприятия-конкурента, от экспертной комиссии, от преподавателя. При этом, если возникают затруднения при ответе, руководители могут призвать на помощь специалистов своей команды.

Для выявления команды-победителя члены экспертной комиссии оценивают готовность предприятия успешно работать в рыночных условиях, доклад руководителей и специалистов команд, а также активность сотрудников каждой команды и заполняют протокол обсуждения. После коллективного обсуждения

экспертная комиссия принимает решение о команде-победителе (приложение 2.2).

Председатель экспертной комиссии объявляет команду-победителя, обосновывая решение комиссии протоколом обсуждения.

Четвертый этап. Подведение итогов игры.

Итоги игры подводит преподаватель. Он дает оценку выполненного экспертной комиссией задания; делает анализ работы, выполненной командами студентов; обращает внимание студентов на возможность использования технологии такой работы в производственных условиях. Преподаватель обращает внимание студентов на опыт отдельных предприятий, которые имеют «Порядок разработки и доведения до работников завода Политики в области качества», «Права и обязанности рабочего в обеспечении качества своей работы», «Алгоритм разработки и доведения до работников завода Политики в области качества» (приложения 2.3–2.6).

Команда-победитель получает шанс на сдачу зачета автоматом по отдельным разделам изучаемой дисциплины.

2.4. ПРИЛОЖЕНИЯ К ГЛАВЕ 2

Приложение 2.1

Использование ключевых слов при составлении
Политики в области качества

НАПРАВЛЕНИЯ; ПРИНЦИПЫ:

НАША ЦЕЛЬ:

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ:

- наличием...;
- внедрением...;
- использованием...;
- развитием...

НАШИ СРЕДСТВА:

- наши поставщики только те...;
- наш капитал...;
- наличие сертификата соответствия;
- технологию...;
- каждое рабочее место.

Протокол обсуждения результатов деловой игры
экспертной комиссией

Характеристики	Команда №	1	2	3	4
1. Оценка доклада					
2. Вопрос № 1					
3. Вопрос № 2					
4. Вопрос № 3					
5. Вопрос № 4					
6. Вопрос № 5					
7. Активность участников команд					
Общая сумма					
Место команды					

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ИНСТРУКЦИЯ
Порядок разработки и доведения «Политики в области
качества» до работников предприятия*

1. Область применения.

Настоящая методологическая инструкция (далее – инструкция) устанавливает порядок разработки и доведения до работников предприятия «Политики в области качества».

Инструкция разработана с учетом требований СТБ ИСО 9001.

Учтенный экземпляр инструкции должен находиться во всех подразделениях предприятия.

2. Основные положения.

2.1. Политика в области качества – основные цели и направления в области качества, официально сформулированные высшим руководством организации.

2.2. Политика разрабатывается с учетом существующей социально-экономической ситуации на предприятии, предложений руководителей служб и подразделений.

2.3. Политика является частью стратегии завода, она должна быть известна и понятна каждому работнику.

2.4. Политика в области качества содержит следующее:

– цели, которые ставит руководство перед коллективом в области качества выпускаемой продукции и труда каждого сотрудника предприятия;

– пути достижения указанных целей;

– ответственность руководства за проведение Политики;

– подпись директора предприятия.

2.5. Политика оформляется отдельным документом.

* Первый вариант проекта Политики (п. 3.2) размножается, раздается каждому работнику с просьбой, чтобы он написал на обороте листа, как он ее понимает. Например, работник может написать: в Политике в области качества к лично моей работе относятся такие-то положения. Я выполняю свою работу так-то и получаю такие-то положительные результаты потому, что в нашей Политике установлены вот эти правила. Если бы правила были другие, то и свою работу я выполнял бы иначе.

Анализ мнений работников предприятия о проекте Политики должен быть учтен при подготовке второй редакции.

Желательно также первый вариант проекта Политики вывесить во всех «общественных местах» с просьбой прислать свои замечания координационному совету.

3. Порядок разработки, согласования и утверждения.

3.1. Директор завода разрабатывает проект «Политика в области качества».

3.2. Проект обсуждается и согласуется на координационном совете.

3.3. После согласования директор завода утверждает «Политику в области качества».

3.4. Политика в области качества корректируется и обновляется директором завода в случае изменения внешней и внутренней среды.

4. Доведение до работников завода Политики в области качества.

4.1. Политика в области качества доводится до сотрудников предприятия следующим образом:

- обсуждением на совещаниях (директором – на совещаниях среди руководителей подразделений, руководителями подразделений – среди работников своих подразделений);

- официальным выступлением директора перед работниками предприятия;

- в процессе обучения предприятия;

- через печать, радио;

- наглядной агитацией (стенды).

4.2. Ознакомление с «Политикой в области качества» каждого работника производится под роспись. Зарегистрированные списки ознакомившихся хранятся у руководителей подразделений.

4.3. Ознакомление вновь поступивших работников производит их непосредственный руководитель с занесением в указанные списки.

4.4. Результаты ознакомления сообщаются руководителями подразделений директору завода служебной запиской.

4.5. Руководители подразделений доводят до работников завода изменения в случае корректировки и обновления «Политики в области качества».

4.6. Руководители подразделений служебной запиской информируют директора завода о результатах доведения изменений до работников завода.

4.7. Алгоритм разработки и доведения до работников предприятия «Политики в области качества» приведен в приложении.

5. Ответственность.

5.1. Директор предприятия несет ответственность за разработку и утверждение «Политики в области качества».

5.2. Директор предприятия несет ответственность за доведение «Политики в области качества» до руководителей подразделений.

5.3. Руководители подразделений несут ответственность за своевременное доведение и разъяснение (в случае необходимости) «Политики в области качества».

Права и обязанности рабочего в обеспечении качества своей работы

- Выполнять порученную работу в строгом соответствии с технологическим процессом, контролировать в соответствии с установленным для него планом контроля качество производимой продукции или параметры технологического процесса.

- Вести сбор информации о причинах брака продукции, заполняя контрольную карту.

- Помещать в специальное место продукцию, произведенную с дефектом, и не передавать на другую операцию до принятия решения администрацией цеха.

- Информировать бригадира (мастера) о дефектной продукции и неудовлетворительных условиях производства.

- Приостанавливать производство в случае, если по условиям производства продукция не может быть изготовлена без дефекта.

- Проводить профилактику оборудования в начале смены и контрольные измерения первых изделий после проведения отладки процесса или профилактики оборудования.

- Использовать для проверки исполнительных размеров изготавливаемой продукции только поверенные средства измерения с подтверждением их пригодности.

- Требовать от мастера выполнения мероприятий по исключению возможности появления дефектной продукции.

- Предъявлять в ОТК продукцию, убедившись, что она изготовлена по чертежу, и поставить в известность об этом мастера.

- Всегда помнить, что качество продукции начинается с рабочего, его умения выполнять работу в соответствии с техническими требованиями чертежа.

Обучение рабочих при внедрении системы менеджмента качества на предприятии

Цель обучения рабочих сводится к тому, чтобы научить их различать и понимать качествообразующие факторы, воздействующие на производственную среду конкретного рабочего места, чтобы осознанно управлять ими и таким образом вовлекать рабочих в активную практическую деятельность по обеспечению бездефектности производства продукции.

Однако применяя только традиционные методы обучения, когда занятия сводятся к чистой передаче знаний, где рабочие играют роль пассивных слушателей, вы рискуете не достичь поставленной цели.

Поэтому процесс обучения должен, во-первых, быть имитацией той производственной среды, в которой трудятся рабочие; во-вторых, содержать в себе конкретные примеры, задачи проблемы, относящиеся к сфере деятельности, в которой рабочие заняты; в-третьих, обеспечивать формирование у рабочих способностей решать практические задачи по улучшению своей работы.

Вместе с тем при организации процесса обучения, поскольку от рабочих потребуются новое восприятие своей ответственности за качество, должны учитываться укоренившиеся в сознании прежние представления, привычки, формы общения, стиль руководства и т. д., которые Абрахам Маслоу определил в виде трех уровней сопротивления (рис. 5).

Обучение позволит устранить сопротивление сначала нижнего индивидуального уровня, затем среднего уровня – так как группы уже будут состоять из обученных людей, что, очевидно, повлечет изменение традиционных взаимоотношений, не отвечающих внедряемым изменениям в части обязанностей и ответственности за качество.

Изменение целей обучения, введение новых требований к процессу обучения вызывает необходимость активизации методов обучения рабочих. Активные методы обучения имеют значительно больше возможностей в области коммуникаций, рассматривают практические, близкие к жизни проблемы, ориентируются на конкретные ситуации и предлагают пути их разрешения.

Эти методы обучения позволяют формировать знания, умения и навыки путем вовлечения рабочих в активную учебно-практическую

кую деятельность и обеспечивают активный обмен информацией между обучаемым и обучающим. Данная концепция обучения основана на учете способностей человека выполнять конкретную работу, что дает рабочему возможность не только участвовать в процессе обучения, но как бы стать его составной частью.

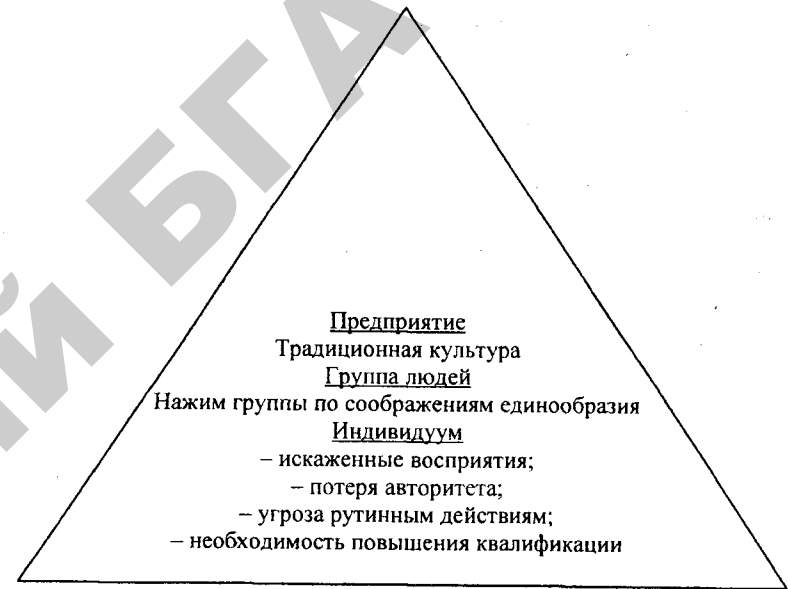


Рис. 5. Пирамида сопротивления по Маслоу

Форма обучения должна выражаться в сочетании относительно углубленного изучения определенных ключевых тем по менеджменту качества в соответствии с разработанной программой обучения рабочих с закреплением знаний при проведении повседневного инструктажа.

Обучение рабочих является непрерывным и постоянным процессом, который условно можно разделить на следующие этапы:

- пробуждение сознательности – осознание того, что ему, рабочему, необходимо повысить качество своей работы;
- понимание смысла: «Что значит работать качественно?»;
- осознание своей роли и ответственности за качество;
- заинтересованность и уверенность в том, что работа может быть выполнена качественно;

– вовлечение в процесс улучшения качества.

Рассмотрим эти этапы.

Пробуждение сознательности работать качественно. Пока рабочий не почувствует личную потребность изменить характер своего труда, он ничего по собственному почину искать и внедрять не станет. В процессе обучения следует не просто ознакомить рабочих с новыми требованиями, а обосновать их необходимость и целесообразность, выслушать те доводы и возражения, которые будут приведены рабочими, и дать аргументированные разъяснения. Таким образом, они сами придут к выводу о необходимости работать качественно, без ошибок, выполняя все предписанные действия.

От проводящих обучение требуются терпение, преданность идее внедрения системы менеджмента качества и позитивное отношение к обучаемым рабочим. Следование указанным принципам способствует появлению у рабочих готовности поддержать усилия руководства по решению проблем улучшения качества, и напротив – поспешность, использование мер принуждения дают обратный эффект и могут привести к неприятию и отторжению рабочими любых нововведений – непонятное порождает сопротивление.

Что значит *работать* качественно? Обучение следует начать с разъяснения принятой на предприятии Политики в области качества. Используя соответствующие формулировки Политики, обучающий показывает, что она касается каждого работника предприятия. Рабочий, выполняя определенную операцию, вносит свой вклад в реализацию поставленных в Политике задач. Таким образом, Политика устанавливает единый для всех стандарт деятельности. Таким стандартом для рабочего является безошибочное выполнение порученной ему работы. Это не означает, что рабочие должны сразу стать непогрешимыми, скорее каждому предоставляется возможность выявить ошибки и исправить их до того, как результаты его труда попадут к потребителю. Трудно добиться безошибочной работы, но именно в этом состоит конечная цель, определенная в Политике. Эту цель можно достичь, работая сегодня лучше, чем вчера, а завтра – лучше, чем сегодня.

Осознание рабочим своей роли и ответственности за качество. Пока качество будет оставаться чем-то неопределенным с туманными, расплывчатыми границами, его нельзя будет измерить.

Общие термины могут быть понятны, но они никого не побуждают к активным действиям. Никто не выступает против качества, но реального улучшения дел ждать не приходится, пока качество не

получит количественной оценки, понятной для рядовых исполнителей и используемой для измерений их успехов.

Главной задачей, которая ставится при измерении и оценке качества работы, является четкое определение требований, оказание помощи в улучшении работы и повышении производительности.

Любой рабочий при выполнении своего задания хотел бы иметь ответы на следующие вопросы:

– Чего от меня ожидают? Каковы мои обязанности?

– Что понимается под хорошим выполнением работы?

– Как и когда моя работа будет оцениваться и измеряться?

Ответы на поставленные вопросы должны содержаться в рабочей инструкции. Если ее нет, то подобная рабочая инструкция должна быть разработана, и в ней нужно указать подотчетные параметры качества выполняемой операции (изготавливаемой продукции), методы их измерения и формы подтверждения их соответствия установленным требованиям. Следующим шагом будет изучение рабочей инструкции с позиции оценки своих (рабочего) обязанностей и ответственности за качество.

Это обеспечит понимание рабочим, что его роль в обеспечении качества заключается в безошибочной работе. Становится очевидно: безошибочная работа начинается с правильного и осознанного выполнения рабочим своих обязанностей и уверенности в том, что он знает и может правильно выполнить эти обязанности.

Пробуждение заинтересованности и уверенности в том, что работа может быть выполнена качественно. Осуществление Политики подразумевает понимание всеми работниками предприятия ожиданий потребителей и предоставление им продукции в соответствии с этими ожиданиями или сверх этих ожиданий. Вместе с тем потребителями являются не только получатели продукции за пределами предприятия. Каждый работник выступает в роли потребителя, когда получает результаты деятельности с предыдущей операции. Он, как это указано в его рабочей инструкции, осуществляет входной контроль, выполняет свою часть работы, оценивает ее качество по установленным критериям и передает на последующую операцию, выступая уже в роли поставщика. Таким образом, и внутри предприятия отношения между подразделениями и отдельными исполнителями строятся по принципу «потребитель–поставщик».

Конечный потребитель получает бездефектную продукцию только в том случае, если все от первого до последнего исполнителя выполнили свою работу без ошибок.

Если же работу не удалось сделать безошибочно, нужно использовать методы исправления ошибок и их профилактики. Эти методы должны быть направлены на поиск причин возникновения ошибок, а не виновников. В противном случае, из опасения быть подвергнутыми репрессивным действиям, рабочие будут утаивать ошибки.

Вовлечение рабочих в процесс улучшения качества. Поиск и устранение ошибок по существу является началом процесса совершенствования, цель которого – повышение качества, производительности и снижение затрат. Вместе с тем на данной стадии у рабочих могут возникнуть опасения, что улучшение работы (совершенствование процесса) повлечет высвобождение рабочих мест, ужесточение нормативов или увеличение объема выполняемой работы без соответствующей компенсации.

В связи с этим очень важно, чтобы с самого начала руководство провозгласило курс на отсутствие увольнений и эффективную мотивацию активных участников процесса совершенствования.

Обеспечение непрерывности обучения рабочих в области качества. Непрерывность процесса обучения рабочих обеспечивает тенденцию от знаний к навыкам и мастерству. Необходим обмен знаниями, перенос их в рабочие ситуации, решение проблем и внедрение этого в практику.

Главная цель обучения должна состоять в том, чтобы соединить жизненную и производственную ситуации, стать частью ежедневного производственного процесса.

Наиболее эффективной формой закрепления знаний является инструктаж.

Инструктаж – это ежедневное наставление, даваемое работнику, для наиболее эффективного выполнения им своих обязанностей.

Довольно часто в качестве оправдания для непроведения инструктажа выдвигается причина: «Мы это делаем каждый день». Чтобы быть эффективным, инструктаж должен проводиться регулярно по определенному плану.

В процессе инструктажа (как правило, перед началом работы) формулируются конкретные задания, устанавливаются сроки, ответственность, критерии качества и нормы. Обсуждаются проблемы, которые могут возникнуть в производстве.

Примеры Политики в области качества различных предприятий

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Осознавая ответственность за развитие БГАТУ, руководство университета определило основные направления Политики в области качества:

– Университет направляет свою деятельность на полное удовлетворение требований потребителей и всех заинтересованных сторон и стремится превзойти их ожидания.

– Руководство университета несет ответственность за качество предоставляемых услуг, обеспечивает единство стратегических и тактических целей, создает благоприятную корпоративную среду и обеспечивает вовлечение всех работников в процессы достижения намеченных целей.

– Деятельность работников, направленная на формирование высокого уровня компетентности, создание в университете атмосферы доброжелательности и заинтересованного участия в развитии университета, является гарантом выпуска специалистов, соответствующих требованиям современного уровня качества подготовки, проведения фундаментальных и прикладных научных исследований, способствующих инновационному развитию экономики и процветанию Республики Беларусь.

– Повышение качества предоставляемых услуг и результатов деятельности на основе обеспечения результативности системы менеджмента, эффективных связей с потребителями и поставщиками является приоритетным направлением деятельности университета, основой его финансовой устойчивости и конкурентоспособности на рынке научно-исследовательских и образовательных услуг.

– Мы совершенствуем структуру и технологии подготовки кадров и проведения научных исследований для достижения нового уровня качества.

– Систематическим анализом результатов собственных и внешних оценок по всем направлениям деятельности и принятием решений, основанных на фактах, руководством университета достигается уверенность в том, что Политика в области качества претворяется в жизнь.

– Постоянно улучшая систему менеджмента, руководство университета принимает на себя обязательства повышать ее результативность по всем процессам и направлениям деятельности, соответствовать требованиям СТБ ISO 9001–2009, законодательным и другим обязательным требованиям.

Стратегическая цель в области качества – создание устойчивого доверия к университету, качеству подготовленных специалистов и научных работников высшей квалификации, компетенции которых соответствуют и превосходят требования и ожидания личности, общества, государства.

РЕКТОР

Подпись

ОАО АГРОКОМБИНАТ «ДЗЕРЖИНСКИЙ»

Политика в области качества, безопасности пищевых продуктов, охраны труда и охраны окружающей среды

Девиз: Наша качественная и безопасная продукция всегда будет соответствовать требованиям потребителей и рынка. При выпуске своей продукции стремиться обеспечивать высокое качество выполняемых работ и прав граждан на благоприятную окружающую среду, сохранение здоровья персонала и экологическую безопасность.

Цели деятельности ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский»:

- удовлетворение требований и пожеланий потребителей;
- поставка потребителям высококачественной и безопасной продукции;
- прослеживаемость всего жизненного цикла выпускаемой продукции;
- обеспечение высокого уровня жизни и здоровья сотрудников;
- повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынке;
- обеспечение здоровых и безопасных условий труда для каждого работника;
- сохранение окружающей среды при выпуске продукции;
- предотвращение и постоянное уменьшение воздействия на окружающую среду;
- уменьшение потребления энергоресурсов за счет внедрения новых энергосберегающих технологий.

Для достижения поставленных целей необходимо:

- привлекать всех сотрудников организации к деятельности по внедрению и функционированию систем: качества, безопасности пищевых продуктов, охраны труда и окружающей среды, соответствующих требованиям СТБ ИСО 9001–2001, СТБ 1470–2004, СТБ 18001–2005 и СТБ ИСО 14001–2005;
- внедрять на производстве прогрессивные технологии и оборудование, отвечающее всем требованиям современных технологий и законодательству;
- осуществлять прослеживаемость пищевых продуктов и компонентов на всех этапах пищевой цепи;

– идентифицировать и контролировать виды опасности, связанные с продуктами питания;
– совершенствовать работу с поставщиками сырья, кормов, материалов, технологического оборудования и потребителями на основе взаимовыгодного сотрудничества;

– повышать профессиональное мастерство работников на основе непрерывного процесса обучения, переподготовки и повышения квалификации, в том числе и по вопросам интегрированных систем менеджмента, создавать условия для высококачественного труда и проявления личных способностей и инициативы работников организации;

– обеспечивать выполнение законодательных и других требований в области охраны труда, окружающей среды и энергосбережения, регулирующих деятельность организации;

– осуществлять обучение персонала по вопросам: качества и безопасности продукции, охраны труда, контроля за состоянием окружающей среды и информировать об условиях труда на рабочих местах, о существующих производственных рисках, значимые риски в области охраны труда свести к минимуму, об отрицательном воздействии на окружающую среду значимых экологических аспектах от деятельности нашей организации;

– учитывать мнение каждого работника и других заинтересованных сторон в своей деятельности в области интегрированных систем менеджмента, постоянно улучшать все системы менеджмента (качества, СУОТ и СУОС).

Руководство ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» обязуется предоставить средства и ресурсы для реализации данной Политики, довести Политику до сведения каждого работника.

Руководство ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» призывает всех сотрудников предприятия содействовать реализации Политики и принимать участие в постоянном ее улучшении.

**Генеральный директор
ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский»**

Подпись

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ

«За качество и безопасность отвечает каждый»

Предприятие ставит своей целью выпуск высококачественной, безопасной и конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей и приносящей прибыль предприятию.

Поставленная цель достигается путем:

– привлечения всех сотрудников предприятия в деятельность по постоянному повышению результативности системы менеджмента качества, соответствующей требованиям СТБ ИСО 9001–2009, и системы качества НАССР, соответствующей требованиям СТБ 1470–2004;

– следования в своей деятельности требованиям, изложенным в технических нормативных правовых актах Республики Беларусь в области стандартизации и сертификации, законодательных и нормативных правовых актах;

– изучения нужд потребителей на основе маркетинговых исследований;

– удовлетворения потребителя ассортиментом, качеством и своевременной поставкой;

– систематического повышения квалификации персонала предприятия;

– установления отношений с поставщиками и потребителями на прочной взаимовыгодной основе;

– повышения эффективности производства за счет внедрения программного обеспечения;

– повышения уровня инженерного обеспечения производства;

– экономии топливно-энергетических ресурсов;

– повышения экономического результата за счет инновационной деятельности предприятия

Высшее руководство несет ответственность за результативное функционирование и постоянное улучшение системы менеджмента качества и системы анализа рисков и контроля критических точек.

Высшее руководство принимает на себя обязательства по реализации Политики и призывает каждого члена коллектива к ее выполнению.

**Генеральный директор
УП «Минский мясокомбинат»**

Подпись

**ПОЛИТИКА
ВОЛКОВЫССКОГО ОАО «БЕЛЛАКТ»
В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ
ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ**

Все работники Волковысского ОАО «Беллакт» осознают важность постоянного улучшения качества выпускаемой продукции как основного фактора удовлетворения запросов наших потребителей, снижения издержек производства и себестоимости продукции, дальнейшего расширения производства и роста благосостояния акционеров.

Кратко нашу Политику в области качества и безопасности пищевых продуктов можно выразить в следующих словах:

Мы строим свою работу так, чтобы вовремя поставлять нашим потребителям высококачественную, экологически чистую, безопасную продукцию, постоянно заботясь: об охране окружающей среды, об интересах всех заинтересованных сторон, о физическом и нравственном здоровье каждого работника предприятия.

Основные задачи в области качества

- повышение конкурентоспособности продукции;
- освоение новых рынков сбыта;
- достижение устойчивого доверия потребителей к выпускаемой продукции, уверенности в долгосрочном сотрудничестве;
- распространение понятия «Качество» на все виды деятельности.

Пути решения поставленных задач

- выполнение перспективных и годовых планов производства продукции;
- реализация программ улучшения, планов технического перевооружения и социального развития, охватывающих повышение технического уровня через модернизацию, реконструкцию, автоматизацию;
- выполнение планов внедрения новых энергосберегающих, прогрессивных технологий, выпуска новых видов продукции;
- рациональное использование топлива, электрической и тепловой энергии, выполнения мероприятий по повышению энергоэффективности;
- выполнение планов повышения квалификации персонала, повседневное вовлечение персонала в решение узких мест производства и деятельности каждого структурного подразделения, форми-

рование условий личной заинтересованности каждого в успехах всего коллектива;

– совершенствование деловых отношений с партнерами и ориентирование их на внедрение систем управления качеством и безопасностью пищевых продуктов;

– поддержание и совершенствование системы менеджмента качества на основе ее внутренних проверок, постоянного анализа ее результативности со стороны руководства;

– развитие и совершенствование системы управления качеством продукции на основе принципов НАССР.

Руководство предприятия берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и надеется на поддержку всего коллектива.

Основа реализации поставленных задач – ответственность каждого работника за качество своего труда.

**Генеральный директор
Волковысского ОАО «Беллакт»**

Подпись

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Наш девиз: Продукция нашего комбината – залог вашего здоровья и радости!

Цель: Повышение удовлетворенности потребителя через эффективное применение СМК, ее постоянное улучшение, обеспечение соответствия продукции требованиям и ожиданиям потребителя и обязательным требованиям законодательных, нормативных и правовых актов, поставка продукции потребителю по доступным ценам, обеспечивающим получение гарантированной прибыли.

Задачи:

- постоянное исследование и расширение рынков сбыта за счет освоения новых видов продукции;
- предупреждение выпуска продукции неудовлетворительного качества на всех этапах их жизненного цикла;
- постоянное совершенствование и развитие системы качества;
- улучшение экономического положения предприятия и, как следствие, повышение материального благополучия работников.

Для достижения поставленных задач мы намерены:

- организация сбора и анализа информации по изучению требований и удовлетворенности потребителей качеством поставляемой продукции;
- освоение производства новых видов продукции на основе анализа настоящих и будущих требований потребителей нашей продукции;
- разработка, внедрение и сертификация системы качества в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001–2009;
- систематическое повышение деловой квалификации и профессиональной подготовки всего персонала;
- планирование и проведение мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства работников на основе непрерывного процесса переподготовки и повышения квалификации кадров;
- творческое участие каждого работника в обеспечении качества продукции и труда;
- разъяснение Политики в области качества и ее реализация на всех уровнях управления и во всех звеньях – от руководителей до рабочих.

Руководство ЧУП «Березовский комбинат кооперативной промышленности» берет на себя ответственность за обеспечение необ-

ходимых ресурсов по реализации целей и задач в области качества, эффективное и результативное выполнение процессов, эффективное функционирование СМК.

Выполнение Политики в области качества – обязанность каждого сотрудника предприятия.

Директор ЧУП «Березовский комбинат кооперативной промышленности»

Подпись

ОАО «БЕРЕЗИНСКИЙ СЫРОДЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

Стратегия: качество для нас – доверие потребителей, расширение рынка сбыта, устойчивое развитие, материальное и социальное благополучие каждого работника.

Цель: производство и реализация продукции, удовлетворяющей требования потребителя, заданного качества, обеспечивающая конкурентоспособность и устойчивую прибыль на ОАО «Березинский сыродельный завод».

Задачи:

- сохранение устойчивого положения на сложившемся рынке;
- постоянное расширение и завоевание новых рынков сбыта, развитие сети фирменной торговли;
- уважение к потребителю, удовлетворение всех его запросов;
- развитие современных технологий, обеспечивающих энерго- и ресурсосбережение;
- внедрение системы менеджмента качества на базе международных стандартов СТБ ИСО 9001–2009.

Для достижения основных целей и задач необходимо:

- создание прочной основы для установления контрактных отношений между поставщиками и потребителями;
- повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции, удовлетворить запросы покупателей, сократить время выполнения заказов;
- обеспечить высокое качество продукции, широкий ассортимент и приемлемые цены;
- приобретение нового современного оборудования для технического перевооружения участков, внедрение новых ресурсосберегающих высокоэффективных технологий, что позволит повысить качество продукции, внедрять новые виды и дизайн упаковочных материалов, обеспечивающих высокое качество и более длительный срок годности выпускаемой продукции, снижение затрат на производство продукции;
- обеспечение квалифицированными кадрами, проведение непрерывного всеобщего обучения персонала, многоуровневого повышения квалификации;
- улучшение организационной структуры, повышение заинтересованности и ответственности каждого работника на всех стадиях производственного процесса.

Руководство берет на себя ответственность за обеспечение необходимыми ресурсами по реализации целей и задач в области качества, обязуется уделять постоянное внимание решению проблем качества и обеспечить результативное функционирование системы менеджмента качества.

**Директор ОАО
«Березинский сыродельный завод»**

Подпись

ПОЛИТИКА
ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов»
В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ
ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

Руководство ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов» (далее Общество) считает, что в условиях жесткой конкуренции создание и повышение результативности Системы (далее СМК) является важнейшим стратегическим направлением деятельности Общества. СМК рассматривается как действенный инструмент, который позволит выстроить эффективные бизнес-процессы и управлять ими. Результатом построения такой системы должно стать предоставление нашему потребителю и партнерам продукции и услуг с гарантированным стабильно высоким уровнем качества.

ЦЕЛЬ Общества в области качества и безопасности пищевой продукции:

«Упрочить лидирующее положение на отечественном рынке по производству и реализации конкурентоспособной мукомольно-крупяной продукции высокого уровня качества и безопасности».

Общество строит свою работу на следующих **ПРИНЦИПАХ:**

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ И ПАРТНЕРОВ

При принятии решений и их реализации мы руководствуемся первостепенной важностью удовлетворения запросов потребителя и партнеров.

Общество стремится спрогнозировать будущие потребности потребителя и проводит постоянную работу по оценке удовлетворенности качеством продукции.

РАЗВИТИЕ СМК

Требуемый уровень организации производства и гарантия выработки высококачественной продукции могут быть достигнуты только с помощью комплексного подхода к решению задач в области качества и безопасности.

Общество ориентируется на признанные модели в области обеспечения качества и безопасности (стандарты ИСО серии 9000 и СТБ 1470, 22000).

ОБЩЕСТВО – КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ

Для результативного функционирования СМК реализуется принцип вовлечения всех сотрудников Общества в процесс управления качеством и безопасностью.

Без квалифицированного персонала невозможно выполнить работы качественно, поэтому мы стремимся обеспечить соответствующий уровень квалификации сотрудников – путем обучения, а также создаем им условия для повышения профессионализма – путем самообразования.

Девиз: Качество работы – гарантия успеха

Руководство ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов» берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и безопасности, гарантирует обеспечение условий и ресурсов для ее реализации и призывает всех членов коллектива объединить усилия для достижения поставленных целей через реализацию оперативных и перспективных планов.

**Директор ОАО
«Минский комбинат хлебопродуктов»**

Подпись

ПОЛИТИКА
ОАО «ГЛУБОКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»
В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

**Девиз: «Качество сегодня –
это наше благополучие завтра»**

Руководство ОАО «Глубокский мясокомбинат» считает основной задачей в области качества:

Выпуск конкурентоспособной и безопасной для здоровья людей продукции, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей и позволяющей обеспечить предприятию стабильную прибыль и рост благосостояния каждого сотрудника.

Для успешного решения этой задачи руководство ОАО «Глубокский мясокомбинат» ставит следующие цели:

– внедрение и совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001 и системы управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов ХАССП;

– выпуск продукции, максимально удовлетворяющей требованиям потребителей за счет внедрения прогрессивной технологии, нового оборудования и использования новейших средств и методов контроля;

– выбор надежных поставщиков сырья, материалов, оборудования и долговременное сотрудничество с ними;

– сохранение и развитие кадрового потенциала предприятия путем повышения квалификации, материальной заинтересованности и обеспечения социальных условий;

– увеличение объемов реализации и прибыли за счет расширения рынков сбыта продукции и снижения издержек производства.

Для достижения целей и решения поставленной задачи мы используем следующие принципы:

– любая работа на предприятии должна выполняться правильно с первого раза;

– наше процветание мы связываем с процветанием всех тех, для кого и с кем мы работаем.

Руководство ОАО «Глубокский мясокомбинат» принимает ответственность за реализацию целей в области качества и призывает к этому всех сотрудников предприятия.

**Директор ОАО
«Глубокский мясокомбинат»**

Подпись

ООО «Тарасово МПК»
ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА
И БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ООО «Тарасово МПК» считает основной целью Политики в области обеспечения качества и безопасности выпускаемой ООО продукции:

– достижение лидерства в области производства качественных и безопасных мясопродуктов и мяса в Республике Беларусь;

– получение признания на внутреннем, а в дальнейшем и на международном рынках, как производителя конкурентоспособной продукции в связи с постоянно возрастающими требованиями потребителей к качеству и безопасности пищевых продуктов.

Для достижения поставленной цели определены основные задачи:

– планомерное и техническое перевооружение, внедрение прогрессивных технологий и оборудования, направленных на рациональное использование топливно-энергетических ресурсов и воды;

– создание условий, при которых выпуск качественной и безопасной продукции был бы главной целью в работе каждого сотрудника организации.

Для достижения основной цели и решения поставленных задач ООО «Тарасово МПК» использует следующие принципы и положения:

– следование в своей деятельности основным требованиям к системе безопасности пищевых продуктов, изложенным в технических нормативных правовых актах Республики Беларусь в области стандартизации и сертификации, законодательных и нормативно-правовых актах;

– обеспечение на всех уровнях организации адекватными и эффективными способами систематической идентификации, оценки и управления опасными факторами, существенно влияющими на безопасность выпускаемой продукции;

– обеспечение стабильности производства, предупреждение различного рода несоответствий и нерационального использования ресурсов на основе повышения эффективности системы безопасности;

– проведение систематического анализа, верификации и улучшения созданной системы безопасности пищевых продуктов;

– обеспечение доступности информации о системе безопасности пищевых продуктов на основе принципов НАССР для потребителя и третьих организаций.

Реализация указанной Политики обеспечивается эффективным функционированием системы безопасности пищевых продуктов на основе принципов НАССР, устанавливающей требования к качеству и безопасности производимой организацией продукции, организационные и административные процедуры, распределение ответственности и полномочий кадрового состава.

Директор ООО «Тарасово МПК»

Подпись

ОАО «Слонимский мясокомбинат»

ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Цель ОАО «Слонимский мясокомбинат»: стать лидером и получить признание в Республике Беларусь и на международном уровне как производитель качественной, безопасной и конкурентоспособной продукции, соответствующей техническим нормативным правовым актам и удовлетворяющей требованиям потребителя и рынка.

Реализация Политики в области качества и безопасности осуществляется путем:

- развития и совершенствования систем менеджмента, соответствующих требованиям СТБ ИСО 9001, системе НАССР, СТБ ИСО 14001;
- снижения применения комплексных пищевых добавок;
- внедрения принципа «От поля к столу» на базе филиала Павлово-Агро;
- контроля качества и безопасности от закупки сырья и материалов до реализации готовой продукции;
- применения прогрессивных технологий на основе технического переоснащения производства;
- обеспечения высокой санитарной и производственной культуры;
- разработки рыночных стратегий по удовлетворению покупательского спроса;
- обеспечения устойчивого финансово-экономического положения предприятия;
- ориентации на специалистов высокой квалификации, постоянно повышающих свой профессиональный уровень;
- повышения корпоративной культуры на всех уровнях;
- построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с нашими Поставщиками и Потребителями, выполняя взятые на себя обязательства.

Руководство ОАО «Слонимский мясокомбинат» берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и безопасности и призывает весь коллектив к ее выполнению.

Цели в области качества и безопасности предприятия на 2011 год:

1. Увеличить индекс степени удовлетворенности Потребителя внутреннего рынка на 0,5 %.

2. Увеличить сроки годности мяса говядины охлажденной на кости, до 25 суток.

3. Увеличить объем производства продуктов из мяса птицы в 2 раза.

4. Увеличить удельный вес продукции, изготавливаемой без применения комплексных пищевых добавок, от общего объема высших сортов:

– вареных колбас до 50 %;

– сосисок и сарделек до 100 %;

– нефондовых колбасных изделий до 80 %.

5. Освоить выпуск новых видов продукции: стерилизованных «Домашних паштетов», изготовленных без применения комплексных пищевых добавок в стеклянной таре жидких супов.

6. Расширить ассортимент сухих экструдированных кормов для собак (щенков, собак средних и крупных пород), не менее трех наименований.

7. Разработать ТНПА и ТД для производства сухих экструдированных кормов для кошек.

8. Обеспечить своевременную доставку готовой продукции Потребителю, обеспечив соблюдение графика выезда транспорта с территории предприятия, не позже 8 часов.

9. Увеличить объем производства и продаж:

– колбасных изделий на 9,9 %;

– полуфабрикатов на 11,1 %;

– консервов на 0,3 %.

10. Приступить к разработке системы безопасности пищевых продуктов, на соответствие СТБ ИСО 22000 «Требования к организациям, участвующим в пищевой цепи».

11. Ежеквартально проводить исследования мяса свинины от всех поставщиков и мяса говядины от основных, на наличие остаточного количества антибиотиков в ГУ «Белорусский государственный ветеринарный центр».

12. Добиться результативности функционирующих процессов системы менеджмента качества, не менее 85 %.

Директор ОАО
«Слонимский мясокомбинат»

Подпись

ПОЛИТИКА ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

на ТПКУП «Минский хладокомбинат № 2»

Цель ТПКУП «Минский хладокомбинат № 2» – лидерство в области производства мороженого в Республике Беларусь, признание на международном уровне, производство конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей ожиданиям потребителей и соответствующей возрастающим требованиям рынка к качеству и безопасности.

Достижение поставленной цели обеспечивается путем:

– внедрения и функционирования системы управления качеством и безопасностью продукции на основе принципов НАССР, отвечающей требованиям СТБ 1470, а также постоянного ее улучшения с учетом СТБ ИСО 22000;

– обеспечения на всех уровнях организации адекватными и эффективными способами систематической идентификации, оценки и управления опасными факторами, существенно влияющими на безопасность выпускаемой продукции;

– обеспечения стабильности производства, предупреждения различного рода несоответствий и нерационального использования ресурсов на основе повышения эффективности системы менеджмента безопасности;

– четкого распределения обязанностей и ответственности персонала;

– обеспечения высокой санитарной и производственной культуры, влияющей на качество и безопасность выпускаемой продукции;

– совершенствования выпускаемой продукции путем ориентации на перспективные технологии;

– осуществления постоянной деятельности по освоению новых видов продукции;

– постоянного повышения квалификации (подготовки) сотрудников, работа которых прямо или косвенно влияет на качество и безопасность продукции;

– оснащения производственной лаборатории средствами измерений и испытательным оборудованием и освоения новых современных методов испытаний;

– проведения маркетинговых исследований, анализа требований потребителей с целью изучения и расширения рынков сбыта продукции;

- оценки и выбора поставщиков сырья и материалов, долгосрочного сотрудничества с ними с целью обеспечения производства высококачественным сырьем и материалами;
- осуществления мероприятий, направленных на энергосберегающие технологии;

– обеспечения доступности информации о системе менеджмента безопасности для потребителей и третьих организаций.

Руководство предприятия берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и безопасности продукции, за функционирование и совершенствование системы НАССР и обязуется создать все условия для выпуска безопасной качественной конкурентоспособной продукции, а также призывает коллектив предприятия к реализации настоящей Политики.

**Директор ТПКУП
«Минский хладокомбинат № 2»**

Подпись

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ПРОДУКЦИИ

ОСП ПЦ «ХОТОВСКОЙ СПИРТЗАВОД» РУП «МИНСК КРИСТАЛЛ»

Данная Политика в области качества и безопасности выпускаемой продукции соответствует цели, которую ставит перед собой предприятие – выпуск безопасной продукции, которая отвечает запросам потребителей и соответствует требованиям технических нормативных правовых актов, получение стабильного дохода, позволяющего обеспечить техническое перевооружение производства.

Достижение поставленных целей обеспечивается путем:

– постоянного совершенствования функционирования и развития системы управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов НАССР;

– повышения профессионального мастерства работников предприятия всех уровней в области качества и безопасности выпускаемой продукции, соблюдения высокой санитарной и производственной культуры;

– выпуска качественной и безопасной продукции, обеспечивающего устойчивое доверие потребителей;

– рационального и эффективного использования технических, материальных и энергетических ресурсов.

Руководство ОСП ПЦ «Хотовской спиртзавод» РУП «Минск Кристалл» берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и безопасности продукции, как стратегию развития и процветания предприятия, обязуется выделять необходимые ресурсы, принимать действенные меры для осуществления данной Политики и призывает каждого члена коллектива принять активное участие в ее выполнении.

**Директор ОСП ПЦ
«Хотовской спиртзавод»
РУП «Минск Кристалл»**

Подпись

КУПСХП «СИТЦЕ»

Для улучшения качества и конкурентоспособности продукции на предприятии существует Политика в области качества:

Девиз предприятия:

«Качество сегодня – наше благополучие завтра».

Главной целью Политики предприятия является обеспечение качества выпускаемой продукции, удовлетворяющее требованиям потребителя.

Однако, нельзя говорить о качестве пищевых продуктов без соблюдения основных параметров их безопасности.

Успех любой системы управления качеством в пищевой промышленности зависит от выполнения эффективных программ обеспечения безопасности.

Обеспечение безопасности продуктов питания – это постоянный процесс, который представляет собой целый комплекс соответствующих операций и действий. Управлять этим процессом должна хорошо организованная система, которая позволит поддерживать безопасность продукта на всех этапах технологического процесса, этапах транспортировки, хранения и реализации при условиях:

- внедрения новых прогрессивных технологий;
- внедрения современного оборудования;
- соблюдения надлежащих санитарно-гигиенических условий;
- профессионально подготовленного персонала.

При внедрении на предприятии систем, обеспечивающих безопасность продукции по моделям, регламентированным международными стандартами ИСО серии 9000, важная роль отводится безопасности технологических процессов. Объясняется это тем, что безопасность технологического процесса – важнейший критерий, определяющий безопасность продукции, так как большинство свойств, характеризующих безопасность последней (физико-химические, микробиологические и др.) формируются в результате технологического процесса. Но, в то же время, невозможно организовать производство без регулярного контроля технологического процесса обработки сырья, начиная с заготовки до реализации готовой продукции.

Задачи, поставленные предприятием:

- обеспечение качества продукции путем применения передовых технологий и современных методов управления производством;
- не только сохранить завоеванные рынки сбыта на основе взаимовыгодного партнерства с постоянными потребителями, но и расширение рынков сбыта;
- непрерывно развивать средства производства на основе лучших достижений науки и техники, совершенствовать технологические процессы;
- осуществлять освоение новых видов продукции на основе анализа перспективных рынков и конкретных запросов.

Руководство Промпредприятия КУПСХП «Ситце» обязуется принимать необходимые меры, направленные на понимание Политики в области качества.

Политика в области качества является обязанностью каждого работника предприятия.

Для обеспечения гарантии выпуска продукции, отвечающей требованиям потребителя, предприятие должно использовать соответствующее оборудование основного процесса и обеспечить надлежащие ресурсы для его обслуживания и планово-предупредительного обслуживания оборудования. Такой процесс должен включать:

- планирование и проведение обслуживания;
- обеспечение запасными частями;
- консервацию оборудования, инструмента, оснастки;
- контроль технологической и геометрической точности оборудования;
- критерии приемки оборудования после ремонта.

Следует также отметить, что выпуск качественных и безопасных продуктов невозможен без усовершенствования санитарно-гигиенического контроля в процессе их производства. Поэтому собирается информация о соблюдении санитарно-гигиенических условий работы, в том числе:

- план производственных помещений и примыкающих к ним строений;
- схема расположения машин и технологического оборудования;
- схема внутривозовского транспортирования сырья, готовой продукции с указанием на ней участков с высокой и низкой степенью риска загрязнения продукта;
- условия личной гигиены работников производства;

– режимы мойки и дезинфекции помещений, тары и оборудования;

– условий хранения сырья и готовой продукции.

Таким образом, отечественный опыт разработки системы контроля производства позволяет предприятию повысить эффективность контроля, сместив акценты от контроля готового продукта к гибкому и действенному контролю системы производства, обеспечить выпуск безопасной продукции.

Директор КУПСХП «Ситце»

Подпись

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

РУСПП «Смолевичская бройлерная птицефабрика»

Направление деятельности в области качества:

– производство и реализация продуктов из мяса птицы; обеспечение рынка безопасной, качественной, конкурентоспособной продукцией птицеводства; выпуск продукции удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей; гарантирующая выполнение всех обязательных требований.

Основными намерениями в области качества считать:

- создание доверия и соответствующего восприятия потребителем продукции, как высококачественной, безопасной и необходимой для постоянного потребления;
- результативное проведение маркетинговых исследований, направленных на расширение рынков сбыта;
- увеличение объемов реализации, в том числе экспортных поставок;
- непрерывное совершенствование технологических процессов производства;
- модернизация и техническое перевооружение оборудования, внедрение энергосберегающего оборудования;
- анализ информации о требованиях и ожиданиях потребителей, рыночном спросе, состоянии дел на конкурирующих предприятиях;
- партнерские, взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- постоянное обучение всех сотрудников с целью повышения профессионализма и организации работ по повышению качества продукции;
- систематическую и объективную оценку СМК;
- предупреждение несоответствий в процессе производства;
- ответственность каждого сотрудника за качество своей работы.

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Постоянное развитие предприятия, сопряженное с увеличением объемов производства, выполнением всех прогнозных показателей социально-экономического развития, получение наибольшей прибыли и обеспечение социальных гарантий работающего персонала.

В 2011 году планируется достигнуть следующие цели в области качества:

- увеличить объем производства готовой продукции на 7 %;

- увеличить объем производства полуфабрикатов из мяса птицы на 7 %;
 - увеличить реализацию продукции на рынке Республики Беларусь на 5 %;
 - увеличить влияние на рынке Минской области путем расширения собственной торговой сети до 27 единиц;
 - сертификация системы управления охраной труда на соответствие требованиям международной системы OHSAS (СТБ 18001–2005, ГОСТ 12.0.006–2002);
 - постоянно повышать квалификацию персонала по вопросам менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов.
- Руководство предприятия принимает на себя обязательства за обеспечение ресурсами функционирования СМК, реализацию Настоящей Политики в области качества и постоянное повышение результативности системы менеджмента качества.

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

РУСПП «Смолевичская бройлерная птицефабрика»

Высшая цель РУСПП «СБП» – занять лидирующие положения по производству и реализации мяса цыплят-бройлеров в Республике Беларусь за счет производства высококачественной и конкурентоспособной и безопасной для жизни и здоровья человека продукции.

Мы стремимся в ближайшие 2–3 года полностью соответствовать требованиям современного рынка, включая требования Директив, постановлений Европейского союза, стран СНГ.

РУСПП «СБП» обеспечивает безопасность выпускаемой продукции, применяя и реализовывая следующие принципы и положения:

- строгое соблюдение требований законодательства РБ, РФ в сфере безопасности продовольствия на основе Закона «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;
- неукоснительное выполнение положений законов «О защите потребителей», «О безопасности продуктов питания и продовольственного сырья для жизни и здоровья человека»;
- эффективное применение на производстве «Ветеринарно-санитарных правил РБ»;
- обеспечение стабильности производственных процессов в отношении качества и безопасности продукции на основе жесткой производственной дисциплины, управления рисками в технологических процессах при осуществлении хранения и реализации, основываясь на принципах системы НАССР;
- содействовать осуществлению государственного и ведомственного контроля и надзора за содержанием обязательных требований ТНПА, НД при производстве продукции путем проведения непрерывного мониторинга технологических процессов в установленных ККТ.

Руководство РУСПП «Смолевичская бройлерная птицефабрика» обеспечивает реализацию настоящей Политики результативного применения СМК, систему управления качеством и безопасности выпускаемой продукции на основе анализа рисков, с учетом распределения и установления необходимых ответственности и полномочий персонала предприятия.

Руководство гарантирует выделение необходимых ресурсов для достижения настоящей Политики в области безопасности выпускаемой продукции.

Директор
РУСПП «Смолевичская
бройлерная птицефабрика»

Подпись

3. ДЕЛОВАЯ ИГРА «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК»

3.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

Ключевой проблемой развития нашей страны является проблема конкурентоспособности. Стратегический вектор, в котором должны двигаться государство, общество и экономика, – конкурентоспособность.

Конкурентоспособность связана с разными проблемами в разных секторах национальной экономики Республики Беларусь: в промышленности – одни проблемы, в сельском хозяйстве – другие, в банковской сфере страны – третьи.

Одно из наиболее известных международных исследований конкурентоспособности стран – измерения Всемирного экономического форума (World Economic Forum, WEF). Для каждой из обследуемых стран рассчитываются сводные индексы конкурентоспособности по наиболее важным для оценки экономического роста страны макро- и микроэкономическим показателям, характеризующим его динамику в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Методика используется более 30 лет, а результаты оценки ежегодно публикуются в докладах WEF о конкурентоспособности (The Global Competitiveness Report). Данные WEF, в сущности, являются инструментом бенчмаркинга и могут применяться политиками, экономистами, бизнесменами при анализе экономики различных стран для выявления их конкурентных преимуществ, при международной экспансии бизнеса, поиске путей выхода из кризисов и эффективного развития экономической системы [16].

WEF определяет конкурентоспособность страны как совокупность степени развития и взаимодействия социальных и государственных институтов и прочих факторов, касающихся бизнес-среды и различных аспектов ее организации (например, уровень развития

и исполнения законодательства, состояние и развитие рыночной инфраструктуры, здравоохранения и др.). По мнению WEF, упомянутые институты и факторы должны определять эффективность производительности труда в стране, непосредственно влияющую на темпы роста накопления национального богатства и, как следствие, на повышение благосостояния ее граждан.

В свою очередь, производительность труда определяет скорость возврата инвестиционных вложений, на основании чего в определенной степени можно судить о потенциале развития страны. Следовательно, страны с более высоким показателем производительности труда обладают значительно более реальными возможностями для стабильного и динамичного развития в средне- и долгосрочной перспективе.

Для измерения конкурентоспособности WEF использует индексный метод, предполагающий расчет сводного индекса путем агрегирования ряда показателей. Так, для интерпретации темпов экономического роста нужно учитывать такие факторы как структурные изменения экономики, гибкость рынка труда, свобода перемещения рабочей силы на внутреннем и региональном рынках. Кроме того, важно знать уровень качества образовательной системы, потенциал страны в адаптации современных технологий и многое другое.

Для оценки конкурентоспособности страны выделяют 12 основных факторов: государственные и социальные институты; инфраструктура; макроэкономическая стабильность; здоровье и начальное образование; среднее, высшее и специальное (профессиональное) образование; эффективность товарных рынков; эффективность рынка труда; совершенство финансовых рынков; технологическая готовность; размер рынка; совершенство бизнеса; инновации.

Дадим краткую оценку вышеназванным факторам.

1. Институты. Государственные и социальные институты формируют бизнес-среду, в которой действуют индивиды и правительства, создавая материальные ценности, получая прибыль и укрепляя экономику. Институты оказывают серьезное влияние на конкурентоспособность и формирование механизмов распределения материальных благ в обществе. Значение институтов не ограничивается лишь сферой права. Отношение правительства к свободам в обществе, степень коррумпированности общества, доверие в партнерских отношениях и бизнес-этика, уровень бюрократизма, степень регулирования правительством бизнеса – вот некоторые составляющие первого фактора.

2. Инфраструктура. Этот фактор во многом определяет географическую концентрацию деловой активности страны в целом и отдельных секторов экономики в частности. Развитая инфраструктура уменьшает отрицательный эффект от разбросанности бизнеса по территории страны и больших расстояний между промышленными регионами, способствует интеграции страны в мировую экономику. Так, например, развитые системы транспортного сообщения, коммуникации, электроснабжения способствуют эффективному функционированию рынков и развитию экспортно-импортной деятельности.

3. Макроэкономическая стабильность. Непосредственно влияет на развитие бизнеса в стране и на конкурентоспособность страны в целом. При макроэкономической нестабильности невозможна реализация долгосрочных стратегий развития экономики, финансовый сектор не может нормально функционировать в условиях дефицита бюджета и т. п.

4. Здоровье и начальное образование. Физическое здоровье трудоспособного населения жизненно необходимо для повышения производительности труда в стране. Соответственно инвестиции в здоровье граждан страны являются критичным фактором для развития экономики, не говоря об их социальной направленности. К данной группе показателей также относится оценка состояния начального образования, значение которого в современной экономике постоянно растет.

5. Среднее, высшее и специальное профессиональное образование. Высокие уровни образования особенно важны для тех стран, которые переходят или намереваются перейти на инновационный путь развития. В частности, процесс современной глобализации экономики требует широкого использования высококвалифицированной рабочей силы, которая способна приспосабливаться к быстро меняющейся среде.

6. Эффективность товарных рынков. Страны с эффективными товарными рынками производят более широкий ассортимент товаров и услуг и демонстрируют интенсивное потребление произведенных товаров. Соответственно, в этих условиях важным является наличие конкуренции в стране и прозрачности при совершении экспортно-импортных операций, что способствует развитию деловой активности. Эффективность товарных рынков также во многом зависит и от условий спроса, определяемых уровнем покупательской культуры.

7. Эффективность рынка труда. Рынки труда должны иметь отлаженные механизмы рационального распределения рабочей силы, включая ее миграцию из одного сектора экономики в другой в зависимости от экономической ситуации, а также регулирующие эффективные уровни оплаты труда.

8. Совершенство финансовых рынков. Развитый финансовый сектор, предлагающий разнообразные механизмы управления финансами, необходим для более эффективного использования внутренних накоплений денежных средств и их перераспределения. Развитый финансовый рынок способствует реализации инноваций и вливанию инвестиций в экономику страны.

9. Технологическая готовность. По мере усложнения технологий все большее значение приобретает необходимость их быстрого освоения. Активное использование современных технологий в стране приводит к тому, что технологический разрыв между данной страной и страной-импортером технологий быстро ликвидируется.

10. Размер рынка. Географически широкий рынок является для компании преимуществом. С усилением глобализации все меньшее значение имеет местонахождение рынка, и международные рынки начинают заменять внутренние рынки многим компаниям.

11. Совершенство бизнеса. Эффективное ведение бизнеса – необходимое условие для результативного производства товаров и услуг. Факторы, рассматриваемые в этой группе, касаются всей системы развития бизнеса в стране, отдельных компаний, их стратегий и операционной деятельности.

12. Инновации. Исключительно важный фактор для устойчивого роста экономики любой страны. Активная инновационная деятельность требует поддержки со стороны государства (финансирование фундаментальных и прикладных научных исследований) и субъектов рынка (тесное сотрудничество научно-исследовательских институтов, университетов, производственных предприятий).

В результате многолетних исследований WEF были разработаны основополагающие рекомендации для повышения конкурентоспособности стран [16, 17]:

- стабильное и предсказуемое законодательство;
- гибкая структура экономики;
- инвестиции в традиционную и технологическую инфраструктуру;
- стимулирование частных сбережений и внутренних инвестиций;

– повышение агрессивности экспорта наряду с привлечением прямых иностранных инвестиций;

– улучшение качества, оперативности и прозрачности управления и администрирования;

– взаимообусловленность заработной платы, производительности труда и налогов;

– сокращение разрыва между минимальными и максимальными заработками в стране и укрепление среднего класса;

– значительные инвестиции в образование, особенно среднее, а также в непрерывное повышение квалификации кадров;

– баланс преимуществ глобализации экономики и национальных особенностей и предпочтений.

Конкурентная устойчивость предприятия АПК определяется факторами, отмеченными выше.

Сегодня в ранжировании показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия, на первый план выходит качество продукции.

Взаимосвязь качества и конкурентоспособности (по д-ру Э. Демингу) проявляется следующим образом [18]: создание системы менеджмента качества (СМК) – повышение качества – снижение затрат на переделку – повышение производительности – снижение цены – увеличение объема продаж – снижение запасов – увеличение дохода и прибыли – возврат капиталовложений.

Общепризнанно, что главная цель предприятия – получение прибыли. Это не совсем точно, поскольку прибыль сама по себе ниоткуда не берется. В случае с промышленными предприятиями прибыль – часть выручки от реализации продукции. Выручка, в свою очередь, отражает объем занимаемой предприятием доли на конкретном сегменте товарного рынка. Таким образом, главная цель промышленного предприятия – доля рынка, другими словами, необходимый для обеспечения экономической эффективности производства объем платежеспособного потребительского спроса. Основным инструментом конкурентной борьбы промышленных предприятий – их продукция, остальные инструменты (маркетинг и т. д.) направлены на усиление ее конкурентоспособности, т. е. увеличение рынков сбыта. Предприятие без продукции конкурировать не может (физически нечем) – ее производит конкретное предприятие. Поэтому рассматривать конкурентоспособность продукции и предприятия отдельно нельзя, они находятся в диалектическом единстве.

Таким образом, естественный системообразующий элемент системы конкурентоспособности – продукция. Она непосредственный предмет конкуренции предприятий, объемы ее сбыта являются целью в условиях конкуренции. Поэтому в системе конкурентоспособности продукции выделим конкурентоспособность продукции предприятия, отрасли, промышленности.

Конкурентоспособность продукции предприятия определяется результатом конкурентной борьбы во временном периоде – занятой или, точнее, отвоеванной долей конкретного рынка. Измерение возможно как в натуральных, так и в стоимостных показателях, которые более точны при дифференциации цен и качества продукции.

Использование стоимостных показателей составляет базу для планирования и контроля, т. о., управления ростом конкурентоспособности продукции предприятия. Можно сделать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность вообще и продукции предприятия в частности – величина относительная.
2. При оценке конкурентоспособности в расчет может приниматься только сопоставимая продукция, причем даже не на товарных рынках, а на узких целевых сегментах товарных рынков.
3. Чем выше конкурентоспособность продукции предприятия, тем больше вероятность ее продажи и доля рынка.

Оценку конкурентоспособности предприятия дает единственно верный и компетентный в условиях рынка эксперт – потребитель, а достоверность оценки подтверждается его реальными денежными расходами.

Для предприятия конкурентоспособность его продукции лежит в основе производственной деятельности и определяет стратегические тенденции его развития (рис. 6). Из схемы 6 видно, что рост конкурентоспособности продукции предприятия – циклический процесс, а сама конкурентоспособность – исходный пункт, на котором базируется вся остальная деятельность. В любом случае у предприятия есть только два варианта – либо остаться на рынке, реализовывать свои конкурентные преимущества и повышать конкурентоспособность продукции со всеми вытекающими последствиями, либо уйти с рынка.

Ростом конкурентоспособности продукции необходимо управлять, как показано на рис. 7 [19].

Произвести конкурентоспособный товар – не всегда достаточное условие для успешной работы на конкурентных рынках. Необходимо

довести товар до потребителя, грамотно и своевременно проинформировать его, организовать работу по продвижению товара, что связано с клиентоориентированием. Клиентоориентирование – это бизнес-стратегия, направленная на повышение производительности и прибыльности организации, обеспечивающая взаимодействие с правильным клиентом, с правильным предложением, в правильный промежуток времени и использование правильных каналов [20]. Другими словами, клиентоориентирование – это бизнес-стратегия производства клиентов, направленная на увеличение стоимости предприятия за счет привлечения, выявления и удержания наиболее прибыльных клиентов, а также развития их прибыльности.



Рис. 6. Конкурентоспособность продукции предприятия в его деятельности

Здесь учитываются маркетинговые стратегии, рыночные концепции развития взаимоотношений с клиентами; определяются «узкие места» и выявляются ресурсы.

Для реализации клиентоориентированного подхода необходимо знать своего непосредственного потребителя. Это необходимо для того, чтобы:

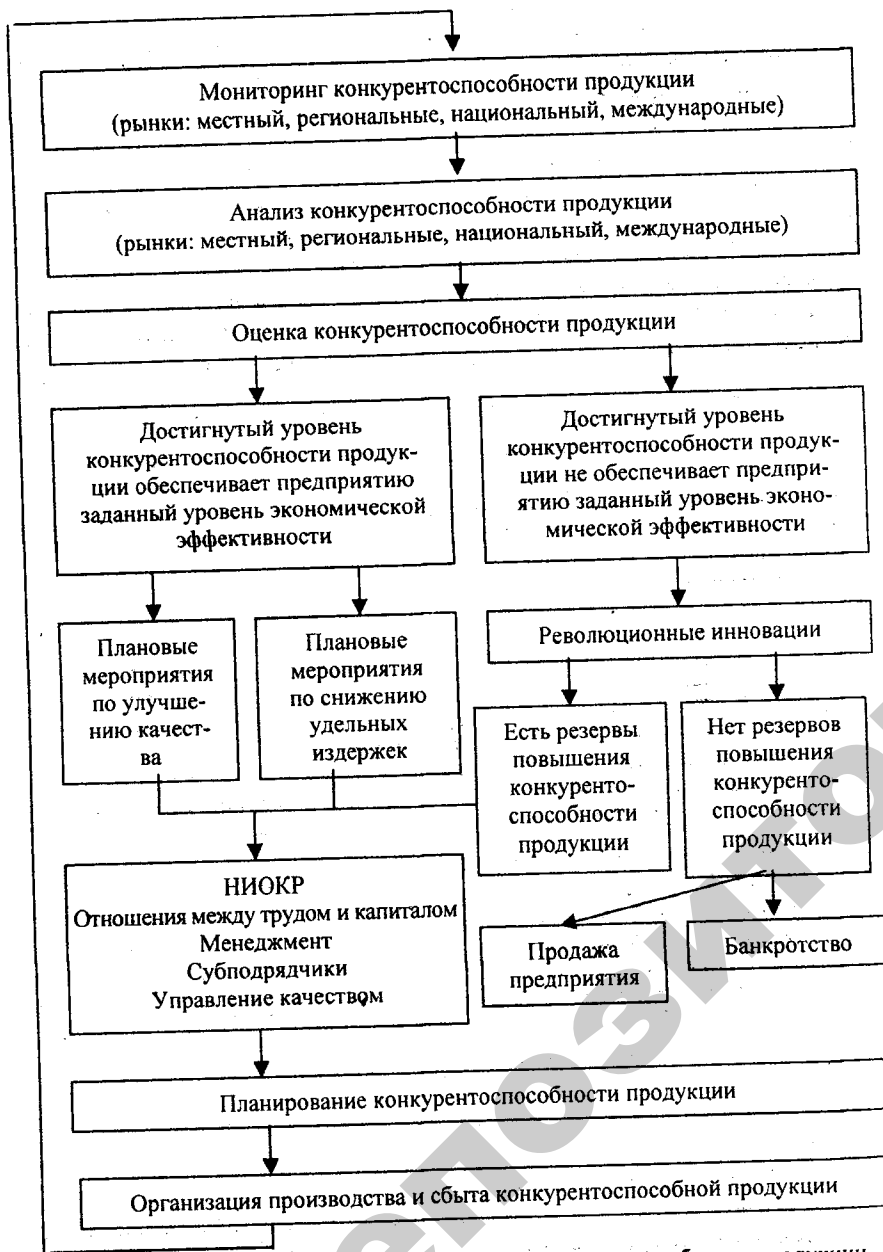


Рис. 7. Система управления повышением конкурентоспособности продукции предприятия

- успешно развиваться в активной конкурентной среде, разрабатывая эффективные стратегии продвижения, удовлетворяя нужду и ожидания потребителей;

- увеличивать прибыль, снижая издержки на производство продукции и ее продвижение;

- увеличивать долю продукта на рынке, формируя его конкурентные преимущества, исходя из ожиданий потребителя.

Удовлетворение потребителя своей продукцией неразрывно связано с ее качеством.

Доктор У. Э. Деминг, определяя первый принцип обеспечения качества, говорил: «*Качество начинается с услаждения потребителя*». Термин «услаждение» как нельзя более точно отражает то состояние потребителя, к которому надо стремиться. Приведем цитату великого гуру в области качества из книги его ученика Генри Нива «Пространство доктора Деминга»: «*Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет. Компания должна стремиться не только удовлетворить ожидания потребителя. Это самое малое, что ей необходимо сделать. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему даже больше того, что он мог ожидать. Вот тогда ваши боссы могут быть в экстазе, совет директоров – на вершине блаженства, а ваша компания – стать легендой на Уолл-стрит. Но если ваш потребитель не в восторге – значит, вы еще не начали достигать качества*» [21].

Японские компании, исследуя взаимосвязь между степенью удовлетворенности потребителя и его лояльностью, выделяют три зоны:

- **плохая зона** неудовлетворенных клиентов, где присутствуют негативно настроенные «потребители-террористы»;

- **безучастная зона** неопределившихся потребителей;

- **благоприятная зона** постоянных клиентов, включающая так называемых «потребителей-проповедников».

Рост числа постоянных клиентов является стратегической задачей для бизнеса. Борьба за постоянного клиента предполагает увеличение степени лояльности, как правило, за счет группы неопределившихся потребителей. Задача компании – привлечь клиентов и удержать их, т. е. стимулировать повторную покупку. По этому поводу У. Э. Деминг пишет в книге «Выход из кризиса»: «*Нам совершенно недостаточно иметь потребителя, который просто*

удовлетворен. Неудовлетворенный потребитель, конечно, уйдет от нас. Но, к сожалению, удовлетворенный потребитель также может уйти, полагая, что он не много потеряет, а зато может приобрести что-то лучшее. Прибыль в бизнесе приходит от постоянных покупателей, потребителей, которые хватаются вашим продуктом или услугой и которые приводят к вам своих друзей» [21].

И действительно, 20 % постоянных клиентов приносят компании 80 % прибыли – это и есть принцип Парето в действии.

Конкурентоспособности продукции предприятия и повышению лояльности потребителей способствует полная открытость (или прозрачность) производственного процесса для любого клиента предприятия, например, любой человек может приехать на один из 12-ти заводов японской пивоваренной компании «Асахи», где проводятся бесплатные экскурсии по предприятию. Завод спланирован так, что все производственные объекты, начиная с цехов по обработке сырья и цехов, где происходит брожение, заканчивая линиями розлива и цехом утилизации отходов, расположены вокруг основного офисного здания, где находится круговая обзорная панорама для экскурсантов. Потенциальный потребитель может приехать на завод, где в течение 10–15 мин комплектуется группа из 8–10 человек. Затем во главе с экскурсоводом группа отправляется в кинозал на просмотр 15-минутного фильма, рассказывающего об истории предприятия и основных принципах деятельности компании. По окончании сеанса начинается экскурсия по стадиям процесса производства пива с профессиональными комментариями экскурсовода. После полчасовой экскурсии – бесплатная дегустация продукции предприятия.

Посетив такую экскурсию, потребитель, если не станет «проповедником», по крайней мере, будет значительно более лоялен к компании, которая, в свою очередь, может рассчитывать на повторную покупку со стороны этого потребителя. Процесс завоевания клиента всегда непрост. Затраты на приобретение новых потребителей зачастую превышают в 5 раз затраты на обслуживание существующих. Формирование пожизненного клиента – это целая эволюция: подозреваемый → потенциальный → первый покупатель → частый клиент → постоянный клиент → проповедник (или адвокат).

Д-р Деминг в лекциях, прочитанных в Японии в 20-м веке, говорил: «Потребитель более важен, чем исходный материал. Обычно гораздо легче сменить поставщика, чем найти нового потребите-

ля. А тот, кто не является вашим потребителем, кто еще не пробовал вашей продукции, еще более важен для вас, поскольку он представляет возможного дополнительного пользователя для вашей продукции» [21].

Таким образом, задача поиска клиента и последующего его удержания принимает все более индивидуальный характер, начинается борьба за каждого отдельного потребителя. При такой жесткой конкуренции важно знать и постоянно изучать своего клиента, дабы не только выявить его предпочтения и, если повезет, угадать скрытые желания, но и понимать, по каким причинам клиент все-таки уходит к конкурентам, несмотря на все ваши старания. Исследования различных компаний Японии показывают, что сокращение доли ухода клиентов на 5 % ведет к повышению прибыли на 25–85 %, в зависимости от специфики бизнеса. По данным Японского центра производительности для социально-экономического развития 40 % уходов клиентов происходят по причине плохого обслуживания. Что клиент может подразумевать под «плохим обслуживанием»? Приведем пять критериев, неудовлетворение по которым заставляет клиента чувствовать общую неудовлетворенность обслуживанием:

1. **Время.** Стремление получить продукты и услуги быстро, в короткие сроки, в любое время.
2. **Комфортабельность.** Простота и удобство в обращении.
3. **Индивидуальный подход, качество.** Стремление пользоваться качественными продуктами и услугами полноценно, с положительными эмоциями, по собственному усмотрению.
4. **Собственный опыт.** Привычка приобретать продукты и услуги в определенном месте и в определенное время.
5. **Рациональность.** Соответствие продуктов и услуг стандарту с точки зрения потребителя.

Неудовлетворение требований потребителя по каждому из перечисленных критериев может вызывать общее негативное отношение к компании, вплоть до ухода клиента. Однако возможность ухода – это только одна сторона медали, удержание клиента – в большей степени все-таки **услаждение**. Подняв тему услаждения вначале, снова возвращаемся к ней. На какие же точки следует «давить» компании, стараясь усладить потребителя? Японские консультанты предлагают проводить «акупунктуру», используя концепцию «10 P»:

1. **Price (цена)** – скидки, дисконтные и клубные карты.

2. **Purchases (покупки)** – поощрение при покупках: чем больше пользуетесь продуктом, услугой, тем больше вознаграждение.

3. **Points (баллы)** – балльная система: баллы можно на что-то обменять.

4. **Partners (партнеры)** – совместные балльные системы с компаниями-неконкурентами.

5. **Prizes (подарки)** – покупая продукт или услугу, получаешь право на подарок или возможность поучаствовать в розыгрыше.

6. **Pro-Bono** – общественно полезная деятельность: покупая продукт или услугу, потребитель участвует в разного рода социальных программах.

7. **Privileges (привилегии)** – преимущества постоянных клиентов могут быть выражены, например, возможностью разместиться в гостинице без предварительного бронирования.

8. **Personalization (персонализация)** – индивидуализация обслуживания, к клиенту могут обращаться по имени, поздравлять с днем рождения и т. п.

9. **Participation (участие)** – клиент участвует в процессе улучшения продукта (услуги), высказывая свое мнение, например, в групповых интервью или фокус-группе.

10. **Presto (скорость)** – оперативность в решении проблем.

«Играя» этими «Р», комбинируя их, компания может разрабатывать программы привлечения постоянных клиентов. При этом, однако, важно не упускать из поля зрения ряд принципиальных моментов, а именно:

– Программа для постоянных клиентов – это программа не для всех.

– Привилегии и преимущества должны быть обоснованы с точки зрения затрат.

– Привилегии предоставляются в ответ на реакцию, поведение клиента, которых ожидает компания.

– Наилучшее вознаграждение должно выглядеть дороже, чем оно есть в действительности.

– Нельзя терять индивидуального подхода.

– Нельзя внезапно менять правила участия в программе.

– Необходимо иметь методику оценки влияния программы на увеличение продаж.

Как видим, для планомерного пополнения рядов постоянных клиентов нужен точный расчет, и одной дисконтной карты или бонуса в виде ручки-сувенира не всегда может быть достаточно для

того, чтобы клиент пришел к вам. Все-таки услаждение клиента больше связано с выявлением его скрытых потребностей и реализацией их в производимом продукте или услуге. Именно поэтому японские компании очень серьезно занимаются изучением своих потребителей.

Опыт японских компаний, их пиетет в отношении потребителя являют собой прекрасный пример того, на каких принципах должен строиться современный бизнес. Говоря о качестве, старайтесь поставить себя на место потребителя, как это делают японцы, и помните, что:

– **Удовлетворение потребителя** – это не просто стремление удовлетворить его потребности так, как это понимает производитель, – это тот уровень удовлетворенности, который определяется самим потребителем.

– **Удовлетворение потребителя** – это улучшение отношения к потребителю не только в процессе его обслуживания, это результат деятельности всего предприятия, а не только подразделений, непосредственно контактирующих с потребителем.

– **Удовлетворение потребителя** не означает использование финансовых средств в больших размерах – если вы рассчитываете купить удовлетворение потребителя, то вряд ли добьетесь успеха.

Напомним, что одним из требований СМК является оценка удовлетворенности потребителей. Согласно отечественному подходу, под оценкой удовлетворенности потребителей понимается степень расхождения между их ожиданиями и восприятием продукции. Оценка удовлетворенности потребителей товаром может быть качественной и количественной [22]. Качественные методы: мониторинг заключенных договоров и мониторинг рекламаций. Количественные методы включают RFM-анализ (анализ данных о клиентах) и опрос потребителей. Кроме того используются комплексные методы оценки удовлетворенности потребителей, т. е. совместное применение качественных и количественных методов анализа, например, опрос потребителей может проводиться параллельно с мониторингом рекламаций, поступивших от потребителей.

Вместе с тем, отечественный опыт работы предприятий с потребителями вряд ли резко отличается от российского опыта. Американец Хьюго Брайан Флинт [23], работая в России два года, выделил пять русских проблем, из которых на первом месте стоит то, что **русские предприятия не имеют обратной связи со своими потребителями**. Предприятия не определили число своих потребителей и

не уточнили, кто именно является их клиентом. Многие заводы продают свою продукцию посредникам, не уточняя в договорах с ними всех требуемых характеристик продукции, не уточняя условий, в которых будет работать поставляемое оборудование. Незнание конечного своего потребителя трансформируется в рекламационные акты и замечания от клиентов. Значительная часть рекламаций возникает из-за отсутствия обратной связи с клиентом, из-за того, что система управления не ориентирована на потребителя.

Вторая проблема – отсутствие обратной связи с поставщиками. На многих российских заводах 90–95 % рекламаций и замечаний от потребителей вызваны низким качеством продукции поставщиков. На одном из подмосковных заводов все 100 % рекламаций, поступивших за год, перенаправлены в адрес поставщиков.

Для быстрого повышения эффективности производства имеет смысл обратить особое внимание на систематическую работу с поставщиками. Совместная деятельность по снижению себестоимости сырья быстро приводит к положительному эффекту, значительно снижает издержки. Для этого во всем мире и используют требования ИСО 9001 [23].

Третья проблема – отсутствие обратной связи с персоналом. Информация от руководства и от рабочего об одном и том же событии зачастую кардинально различается. Преграды на пути информационных потоков удивительно прочны. Абсолютно все, с кем общался автор, – служащие, рабочие, руководители среднего звена – говорили о недостатке служебной информации. Однако российские руководители не считают проблему неинформированности серьезной, не собираются решать ее в первую очередь.

Четвертая проблема – в российских системах управления нечетко определена ответственность менеджеров. Проходя по офисным помещениям различных предприятий, автор замечал, что служащие часто отвлекаются на компьютерные игры, личные беседы и другие занятия. Руководители этих предприятий говорили, что они только что значительно сократили управленческий аппарат. Но каждое письмо, каждый факс тяжело даются этому сокращенному аппарату. Любое письмо может подготавливаться и подписываться в течение нескольких дней.

Ответственность российских ведущих менеджеров не определена. Ответственность за брак несут рядовые сотрудники, прежде всего, производственные рабочие. Соотношение зарплат рабочего и

ведущего менеджера фантастическое – 1/20 и больше. Разрыв в доходах между заместителем директора и квалифицированным рабочим делает **проблематичным повышение качества выпускаемой продукции.**

Автор наблюдал на нескольких заводах одну и ту же картину последствий приобретения у посредника большой партии некачественной продукции. Некачественный полуфабрикат был использован для изготовления бракованной продукции, но ответили за брак рядовые рабочие, а не коммерческий директор, по вине которого были приобретены некачественные материалы и комплектующие. Примерное отношение ответственности рабочего к ответственности ведущего менеджера – 10/1. Такое непропорциональное соотношение ответственности и доходов делает простую управленческую работу – внедрение эффективных систем управления качеством – настоящим подвигом.

Пятая проблема – анализ эффективности систем управления производится эпизодически.

Внутренние аудиты российских систем качества проводятся там, где почти невозможно найти причины реальных несоответствий. Так как 99 % причин несоответствий на российских предприятиях располагаются в пространстве между функциональными подразделениями, то проведение проверок внутри этих подразделений позволяет отыскать и ликвидировать максимум 1 % проблем [23].

Вышеобозначенные проблемы, несомненно, в большей или меньшей мере характерны и для белорусских предприятий. Их необходимо исключать из производственной деятельности предприятий АПК.

Итак, ориентация на потребителя стала активной составляющей конкурентоспособности. Предприятия изучают поведение потребителей во время покупки, а также то, как используются приобретенные товары. Такой анализ способствует разработке новых продуктов, где учтены потребительские предпочтения. Применительно к перерабатывающим предприятиям АПК можно отметить возрастающий ассортимент функциональных продуктов питания, входящих в четыре основные группы: молочные товары, безалкогольные напитки, товары на зерновой основе и масложировые продукты. Использование в рецептуре таких продуктов функциональных ингредиентов (пищевые волокна, витамины, минералы, полиненасыщенные жирные кислоты ряда омега-3 и омега-6, антиоксиданты, олигосахариды, некоторые виды полезных микроорганизмов)

улучшает потребительские свойства функциональных продуктов, а следовательно, их конкурентоспособность. Однако в производстве конкурентоспособной продукции нельзя сбрасывать со счетов затраты, которые должны иметь тенденцию к снижению. Информация об этом далее.

3.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Оценивая конкурентоспособность продукции предприятия АПК, следует уделить внимание разворачиванию функции затрат [24].

Метод структурирования функции затрат применим для решения задачи планирования себестоимости продукции. Такой выбор связан с тем, что в настоящее время конкурентоспособность продукции белорусских предприятий определяется в основном политикой установления низких цен. Чтобы при этом получить прибыль, достаточную для развития предприятия, необходимо найти резервы снижения затрат, отражающиеся в конечном счете на себестоимости продукции. Два главных фактора снижения себестоимости – совершенствование материальной базы производства и совершенствование организации работ. Сегодня второй фактор является предпочтительным, учитывая хронический дефицит инвестиций в промышленность, способных обновить основные фонды производства. В связи с этим затраты надо анализировать с акцентом на экономико-организационные мероприятия, зависящие в основном от эффективности деятельности персонала предприятия АПК.

Элементы методологии разворачивания функции качества включают:

- выбор потребительских требований по снижению затрат;
- формирование инженерных характеристик, влияющих на затраты;
- поиск коэффициентов корреляции между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками;
- выбор расчета средневзвешенных коэффициентов корреляции для каждой инженерной характеристики;
- анализ и выявление отклонения затрат от плановых;
- формирование решения по ценообразованию.

Технология разворачивания представлена в виде последовательности стадий функции затрат (рис. 8). Всего сформировано шесть

стадий разворачивания функции затрат, на каждой из которых решается часть проблемы:

стадия 1 – анализ статей затрат;

стадия 2 – источники ресурсосбережения;

стадия 3 – методические и организационные мероприятия по сокращению затрат;

стадия 4 – нормирующие коэффициенты оценки эффективности проведенных мероприятий по затратам;

стадия 5 – анализ отклонений фактических затрат от нормируемых или плановых;

стадия 6 – принятие решений о целесообразности изменения цены продукции.

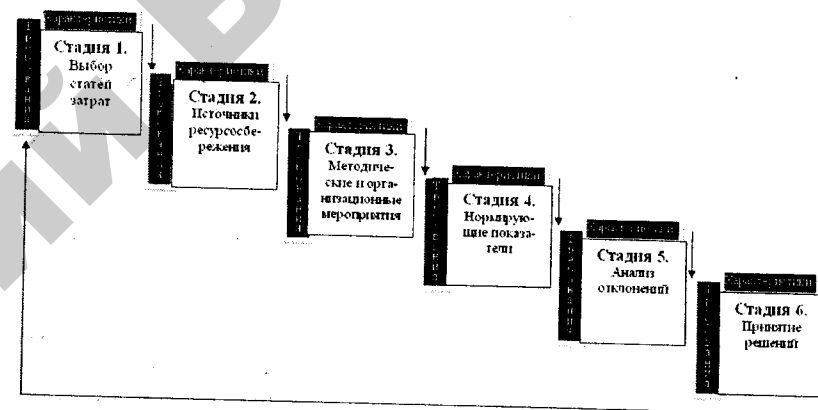


Рис. 8. Последовательность стадий функции затрат

Очевидно, что разворачивание функции затрат имеет замкнутый цикл (на стадии 1 целевая функция – снижение цены, на стадии 6 – формирование рыночной цены). Это вполне совпадает с логикой принятия оптимального решения по изменению цены продукции на рынке или оценки прибыли.

Разберем кратко содержание каждой стадии цикла.

Стадия 1. Анализ статей затрат.

Главными потребительскими требованиями к продукции являются: низкое качество для фиксированной цены или завышенная цена для конкретного качества продукции. Учитывая целевую функцию нашей проблемы, будем ее решать за счет снижения цены. Основными составляющими цены являются следующие: произ-

водственная себестоимость продукции, общехозяйственные расходы (чаще называемые накладными расходами), коммерческие расходы по сбыту продукции, прибыль и налоги. Очевидно, что размеры налогов от предприятия не зависят, а снижение прибыли не является задачей сокращения затрат. Таким образом, остаются три фактора:

- 1) производственная себестоимость;
- 2) общехозяйственные расходы;
- 3) коммерческие расходы.

Стадия 2. Источники ресурсосбережения.

На этой стадии характеристики предыдущей стадии становятся потребительскими требованиями. Для более точного решения проблемы каждую составляющую себестоимости раздробим на более мелкие, но часто применяемые статьи затрат, что способствует более конкретному подходу к учету затрат по этим статьям. Например, производственная себестоимость состоит из четырех составляющих: прямые материальные затраты, прямые затраты ручного труда основных работников, прямые затраты на оборудование, общепроизводственные (цеховые) затраты.

Делим на три статьи общехозяйственные затраты: на систему и структуру управления, на логистические операции, на прочие хозяйственные затраты.

Рейтинг статей затрат соответствует средней доле себестоимости продукции по этой статье затрат. Рейтинг потребительских требований (статей затрат) принят по результатам опроса планово-финансовых отделов промышленных предприятий. Коэффициенты корреляции между требованиями и характеристиками приняты нами на основе собственного опыта и консультаций с экономистами-производственниками.

Стадия 2 характеризуется снижением:

- 1) материалоемкости на одно изделие;
- 2) трудоемкости производства продукции;
- 3) энергоемкости производства продукции;
- 4) затрат на ремонт и обслуживание оборудования;
- 5) затрат на логистику.

Следует отметить, что в рассматриваемые статьи затрат не входят затраты на оплату труда работников как основного, так и вспомогательных производств и аппарата управления. На наш взгляд, сокращать надо не оплату труда, а трудоемкость работ. Аналогично, нельзя сокращать расходы на охрану труда, на подготовку и пе-

реподготовку кадров. Оплата труда работников должна расти за счет экономии непроизводительных затрат, механизации и автоматизации и повышения производительности труда.

Стадия 3. Методические и организационные мероприятия.

Эта стадия предусматривает выбор методов и разработку организационных мероприятий по снижению затрат в порядке, соответствующем приоритетности характеристики:

- 1) повысить точность оборудования заготовительных процессов;
- 2) пересмотреть в сторону уменьшения нормативы на материалы изделия;
- 3) повысить уровень механизации и автоматизации основного производства;
- 4) повысить квалификацию работников основного производства;
- 5) повысить эффективность статистических методов управления качеством (методы SQC, FMEA);
- 6) повысить долговечность технологического оборудования (метод TPM);
- 7) повысить уровень организации труда в производственных подразделениях (методы «Научная организация труда» (НОТ), 5S, «Упорядочение»);
- 8) ввести процессный подход к объектам накладных расходов (метод ABC);
- 9) повысить квалификацию управленческого персонала (метод У. Колба);
- 10) создать и сертифицировать систему менеджмента качества (СМК) предприятия;
- 11) повысить уровень эффективности принятия управленческих решений (SWOT-анализ, оптимизация ресурсов, оценка привлекательности бизнеса);
- 12) реализовать принцип менеджмента качества «создание взаимовыгодных отношений с поставщиками»;
- 13) внедрить эффективные логистические концепции (JIT, DRP, Lean production);
- 14) ввести систему учета объектов энергетики;
- 15) повысить объем продаж (метод QFD, исследование рынка растущих технологий) за счет эффективного маркетинга.

Следует обратить особое внимание на то, что многие методы по снижению затрат апробированы зарубежными или отечественными предприятиями и выбраны с учетом их рекомендаций. Среди них такие известные зарубежные инструменты как FMEA, SQC, TPM,

5S, ABC, «Шесть сигм» и др. Нельзя пренебрегать и отечественным опытом: HOT, метод «Упорядочение», пересмотр нормативов, учет объектов энергосбережения, личное клеймо и т. д. Наибольший рейтинг – у «создания системы менеджмента качества».

В настоящее время кампании по сокращению затрат на предприятиях проходят стихийно, несистемно, без применения современных инструментов и методов, без учета экономической последовательности поиска.

Стадия 4. Нормирующие показатели.

Сокращение затрат надо увязывать с технико-экономическими показателями производства. Каждая организация разрабатывает нормирующие показатели, которые являются эталонами для оценки изменения качества или затрат:

- 1) коэффициент механизации (автоматизации) производства;
- 2) показатель среднего разряда работников основного производства;
- 3) коэффициент средней точности оборудования заготовительного производства;
- 4) показатель величины затрат на повышение квалификации персонала предприятия относительно объемов доходов;
- 5) показатель объема штрафов (на брак) относительно объемов производства;
- 6) показатель прироста (или средней величины) долговечности технологического оборудования;
- 7) показатель эффективности HOT;
- 8) показатель доли объема накладных расходов, переведенных в прямые затраты методом ABC;
- 9) коэффициент доли затрат на логистику относительно объема продаж (со стоимостью комплектующих и без них);
- 10) показатель доли технологических процессов, регулируемых методами SQC;
- 11) показатель доли затрат на аппарат управления предприятием относительно объема продаж;
- 12) показатель отношения численности работников аппарата управления к численности работников основного производства;
- 13) единичные коэффициенты, показывающие отношения величин показателей назначения и надежности товарного изделия к величинам аналогичных показателей, заложенных в техническом задании на проектирование изделия;
- 14) показатель доли технологических процессов, прошедших контроль по методу FMEA;

15) показатель процента объектов, оснащенных системами учета энергоресурсов;

16) показатель доли коммерческих затрат относительно объема продаж;

17) показатель отношения нормативной себестоимости к фактической;

18) показатель отношения нормативных затрат на материалы к фактическим затратам;

19) показатели финансового состояния по рентабельности, оборачиваемости капитала, платежеспособности, ликвидности, устойчивости, точки безубыточности;

20) коэффициент отношения общих затрат к объему выручки от продажи продукции.

В случае невозможности определения аналога допускается использовать результаты сравнения одинаковых показателей в разные периоды времени процесса или жизненного цикла изделия.

Следует обратить внимание на то, что показатели, характеризующие рост квалификации персонала, в подавляющем большинстве имеют приоритет. Эта тенденция подтверждает опыт ведущих зарубежных корпораций, что рост квалификации работников является приоритетным фактором повышения качества.

Стадия 5. Анализ отклонений.

Анализ отклонений фактических затрат от нормированных или запланированных – важнейший инструмент принятия правильных управленческих решений средним и высшим руководством. Следует отметить, что сегодня управленческий учет на предприятиях предусматривает анализ отклонений абсолютных затрат от нормативных по сравнительно небольшому числу экономических показателей: отклонения по совокупным производственным затратам; отклонения по затратам на оплату труда; отклонения по постоянным и переменным общепроизводственным расходам. Это значительно ограничивает возможность принятия большего числа внутренних и внешних решений относительно ряда показателей, не входящих в практику управленческого учета.

Характеристиками данной стадии являются отклонения:

- 1) по объему материалов;
- 2) по величине трудоемкости ручного труда;
- 3) по затратам на брак и рекламации;
- 4) затрат на повышение квалификации;
- 5) среднего разряда работ от средней квалификации работающих;

- 6) ставки переменных расходов;
- 7) ставки постоянных расходов;
- 8) производственной себестоимости;
- 9) затрат на коммерческую деятельность на единицу продукции;
- 10) величины накладных расходов на одного работающего (без работников основного производства);
- 11) затрат по переменным издержкам и обращению;
- 12) по каждой статье затрат.

Эти характеристики значительно расширяют круг анализируемых отклонений, важных для качественной и количественной оценки эффективности производства, особенно в части изменения общехозяйственных затрат. Особое внимание надо уделить, по нашему мнению, применению операционных методов при выделении из общехозяйственных расходов прямых затрат отдельных хозяйственных подразделений на производственную себестоимость (метод АВС) с дальнейшим анализом отклонений этих затрат.

Стадия 6. Принятие решений.

На этой последней стадии цикла принимаются соответствующие решения, исходя из сравнительного анализа отклонений.

Решения могут быть оперативными, тактическими или стратегическими.

В последнем случае решается вопрос о политике ценообразования с учетом изменившихся условий на рынке.

Последовательное приобщение к системным методам снижения как непроизводительных, так и нормативных затрат в производстве продукции поможет предприятиям постепенно приобщиться к принципам бережливого производства, а вместе с ними – к новым формам построения производства.

Кроме того, метод развертывания функции затрат не только раскрывает пути их сокращения для какого-то раз и навсегда спроектированного изделия, а предусматривает согласованное улучшение деятельности (процессов) и сокращение затрат. На стадии 3 предусмотрены методы не только сокращения затрат, но и улучшения качества процессов или технологического оборудования (FMEA, 5S, TPM, «Шесть сигм» и др.).

Одновременно с этим на основе анализа отклонений фактических затрат от нормативных (стадия 5) появляется возможность принять правильные управленческие решения по структуре себестоимости продукции, цене и прибыли (стадия 6), что способствует улучшению финансовых показателей деятельности предприятия.

Таким образом, представленная схема управления затратами носит динамичный характер для обоих факторов конкурентоспособности (качество – цена).

Стоит отметить, что при разработке принципиально нового изделия методология развертывания функции затрат изменится незначительно, так как снижение затрат определяется больше технологическими факторами, чем конструктивными.

Показанная выше схема дает возможность разработать организационные мероприятия по снижению: материалоемкости, трудоемкости, энергоемкости производства продукции. Кроме того, возможно снижение затрат на ремонт и обслуживание оборудования, на логистику, на продажи продукции, на аппарат управления во всех подразделениях. Возможна оптимизация затрат на комплекующие изделия.

В процессе деловой игры конкурирующие команды (представляющие собой предприятия АПК) должны учесть вышеотмеченные стадии функции затрат, связанные с конкурентоспособностью продукции предприятия АПК.

Персонал предприятия АПК должен принимать участие в исключении потерь, снижающих эффективность производственных систем. Японские специалисты выделяют 16 основных видов потерь, отрицательно сказывающихся на конкурентоспособности продукции предприятия [25]. Их разделили на три группы:

- потери времени функционирования оборудования (1–8);
- потери рабочего времени (9–13);
- потери энергии, сырья, материалов и времени из-за ремонта инвентаря (14–16).

Ниже приведем характеристику этих потерь.

1. Потери, вызванные поломками машин и механизмов, обусловлены нарушениями функционирования оборудования, ведущими к уменьшению количества произведенной продукции и увеличению затрат времени на его ремонт и техническое обслуживание. Число выявленных поломок оборудования в результате внедрения ТРМ, как правило, возрастает. Специалисты предлагают классифицировать поломки следующим образом:

- поломки, сопровождающиеся потерей функциональности оборудования, для устранения которых требуется полная остановка производства;
- поломки, устранение которых осуществляется путем замены деталей;

– поломки, для устранения которых требуется переналадка оборудования (как правило, осуществляемая в течение 5–10 мин).

Для достижения «нулевого» уровня поломок необходимо определить способы повышения надежности оборудования и его ремонтнопригодности, а также снижения времени на устранение отдельных дефектов.

2. Потери из-за наладки оборудования связаны с затратами времени на переналадку оборудования при изменении вида выпускаемой продукции. Это влечет за собой необходимость демонтажа элементов оборудования, предназначенных для выпуска предыдущего вида продукции; осмотра, чистки и смазки машин и механизмов; поверки контрольно-измерительных приборов; монтажа оборудования, необходимого для выпуска нового вида продукции.

3. Потери из-за замены режущего инструмента связаны с необходимостью замены лезвий, дисковых пил и других режущих рабочих органов. Материал, из которого они сделаны, со временем теряет свои свойства, и инструмент приходит в негодность. Для устранения данного вида потерь рекомендуется использование сплавов повышенной твердости при изготовлении режущего инструмента и улучшение условий его работы (снижение вибрации, установление оптимальной скорости резания и пр.).

4. Потери при запуске оборудования – это затраты времени на первоначальный пуск оборудования, а также потери из-за выпуска дефектной продукции на неналаженном оборудовании. Потери этого вида наблюдаются при пуске оборудования после капитального ремонта или остановки на техническое обслуживание, после выходных, а также сменных и обеденных перерывов.

5. Потери из-за кратковременной остановки оборудования и его работы на холостом ходу обусловлены затратами времени на непродолжительную остановку оборудования для регулировки, наладки и мелкого ремонта от 2–3 с до 5 мин. В отличие от поломок кратковременные остановки оборудования и его работа на холостом ходу вызваны случайными причинами, например, неправильным расположением деталей на транспортере или обнаружением дефектных изделий. Для устранения этого вида потерь сначала проводится анализ причин их возникновения, а затем в конструкцию оборудования вносятся отдельные улучшения.

6. Потери производительности обусловлены разницей между запланированной и реальной производительностями оборудования

или разницей между максимально возможным и реальным числом выпущенных изделий за единицу времени. Устранение потерь производительности представляет собой основное направление повышения коэффициента общей эффективности оборудования и интенсификации производства.

7. Потери из-за дефектов и необходимости доработки продукции обусловлены потерями ресурсов для устранения дефектов и доработки некондиционной продукции, а также затратами времени на выполнение других работ.

8. Потери из-за запланированных остановок оборудования связаны с затратами времени на остановку оборудования для проведения планового ремонта. Такие потери принципиально неустранимы, поскольку любое оборудование требует технического обслуживания. Однако уменьшить время запланированных остановок оборудования все-таки реально путем улучшения качества ремонта, повышения безопасности труда персонала и обеспечения надежности функционирования машин.

9. Потери из-за некачественного менеджмента вызваны принятием неправильных или несвоевременных решений по управлению производством. К ним относятся потери из-за простоев оборудования по вине руководства предприятия, а также из-за превышения нормативной длительности ремонта оборудования и лимитов затрат на обучение персонала.

10. Потери из-за нерациональной работы транспорта связаны с недостатками в организации работы транспортной системы предприятия. Они могут быть также связаны с низкой скоростью выполнения погрузочно-разгрузочных работ.

11. Потери из-за недостатков в организации работы производства связаны со временем ожидания многостаночных операторов, а также потерями вследствие несогласованной работы оборудования.

12. Потери из-за низкого уровня автоматизации производства влекут за собой потери человеческих ресурсов. Внедрение автоматизированных систем представляет собой важное направление повышения эффективности производственных систем, сохранения ресурсов рабочей силы и улучшения условий труда.

13. Потери из-за недостатков производственного мониторинга обусловлены затратами рабочего времени на частое осуществление измерений и наладки для предотвращения дефектов качества и нарушения технологического процесса.

14. Потери готовой продукции определяются по разности масс исходного сырья и готовой продукции. Потери этого вида возрастают при увеличении доли отходов, несовершенстве производственных технологий, неисправности режущего оборудования. Эти потери могут быть также связаны с попаданием в готовую продукцию инородных включений, например, песка, что ведет к занижению доли полезного продукта.

15. Потери энергии объединяют потери разных видов энергии или энергоносителей, например, электрической энергии, топлива, пара, горячего воздуха или воды. Поскольку стоимость электрической энергии, топлива и других видов энергоносителей составляет значительную часть общих издержек, компании заинтересованы в сокращении потерь энергии. Хотя большинство крупных источников потерь данного вида на предприятиях Японии и США устранены, имеется резерв дальнейших улучшений за счет сокращения малых потерь энергии. Например, в случае гидравлического оборудования это касается выбора оптимального давления рабочей жидкости в поршнях и времени нахождения оборудования под нагрузкой. Чем выше оба показателя, тем больше энергозатраты гидравлической системы.

16. Потери из-за необходимости ремонта производственного инвентаря зависят от затрат на производство инвентаря, обновление и ремонт, замену изношенных деталей и др. Чем чаще производится ремонт инвентаря, тем больше эти потери. Стоимость расходных материалов, смазочных масел иногда также учитывается при расчете величины потерь вследствие ремонта инвентаря. Рекомендуется представлять величину этих потерь в расчете на одно изделие.

Все вышеотмеченные потери напрямую связаны с прибылью. На прибыль и потери влияют персонал, методы, менеджмент, материалы, оборудование, энергоносители. Структура потерь, или куда «уплывает» прибыль, показана на рис. 9.

Вышеотмеченные потери приводят в конечном итоге к браку в производстве. Браком в производстве считают продукцию, полуфабрикаты, которые не соответствуют требованиям технических нормативно-правовых актов (ТНПА), поэтому они не могут быть использованы по своему прямому назначению без дополнительных затрат на исправление брака. Основными причинами брака являются: неисправность или неправильная наладка оборудования и инструментов, ошибки в нормативно-технической документации, отступление от технологического процесса, недостаточный уровень

квалификации рабочих, нарушение условий хранения, перевозки, погрузки. Брак может быть обнаружен как до передачи продукции покупателям или потребителям (внутренний брак), так и после (внешний брак). Браком не является продукция с истекшим сроком годности. Такая продукция признается некачественной, не подлежит реализации, утилизируется или уничтожается.

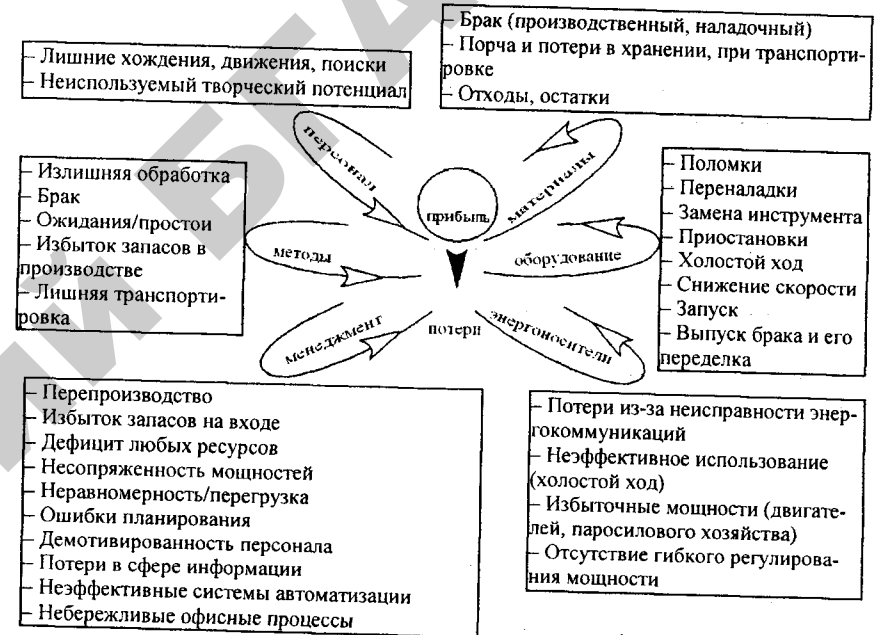


Рис. 9. Структура потерь, или куда «уплывает» прибыль

В зависимости от характера дефектов брак подразделяется на исправимый и неисправимый (окончательный).

Исправимый брак – это продукция, которая может быть использована по прямому назначению после исправления дефектов, причем их исправление технически возможно и экономически целесообразно, например, замена упаковок.

Продукцию с **неисправимым браком** нельзя использовать по прямому назначению, ее исправление технически невозможно или экономически нецелесообразно. Такую продукцию можно использовать в качестве сырья на производстве другой продукции. Например, в результате объективных микробиологических процессов

на сыре под пленкой появилась плесень; такой сыр может быть направлен на производство плавленого сыра.

В зависимости от места обнаружения брак подразделяется на внутренний и внешний.

Внутренним считается брак, выявленный в организации до отправки продукции потребителям. Он оформляется актом, составленным в произвольной форме. В акте на брак нужно указать:

- наименование забракованного изделия;
- номенклатурный, технический номер изделия;
- в чем состоит брак и его причины;
- количество забракованной продукции;
- исправимый брак или нет;
- кем допущен брак;
- стоимость брака по статьям прямых затрат.

Внешний – это брак, выявленный потребителем в процессе реализации. Он оформляется актом унифицированной формы и является юридическим основанием для предъявления претензии поставщику (отправителю).

Учет и отчетность по бракованной продукции должны быть организованы в соответствии с действующей классификацией по причинам брака (отдельно по каждому цеху и в целом по организации), а также по лицам, виновным в появлении брака.

Для обобщения информации о потерях от брака предназначен счет «Брак в производстве», где отражается сумма затрат на изготовление продукции, куда входят:

- себестоимость бракованной продукции в оценке в соответствии с учетной политикой (производственная или фактическая);
- стоимость использованных сырья и материалов;
- расходы на оплату труда;
- соответствующие суммы страховых взносов;
- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- часть общепроизводственных расходов;
- другие затраты, связанные с изготовлением бракованной продукции.

Для расчета себестоимости окончательного брака необходимо:

- составить калькуляцию затрат на изготовление бракованной продукции;
- рассчитать сумму взысканий с виновников брака;
- рассчитать стоимость возвратных отходов по цене возможного использования;

– определить сумму потерь от окончательного брака.

Важный элемент формирования конкурентоспособности – система мотивации сотрудников, направленная на преобразование деятельности предприятия и дальнейшее признание заслуг работников. Вознаграждение работников осуществляется посредством морального и материального поощрения [26, 27].

Формами морального поощрения являются:

- максимально возможное информирование работников о развитии предприятия, достижениях с помощью стендов и средств массовой информации;
- включение в кадровый резерв, обеспечение непрерывности и последовательности обучения, создание условий для развития лучших работников;
- делегирование полномочий в рамках компетенций работников;
- возможность усовершенствовать рабочее место;
- объявление благодарности за участие и достижение результатов в системе постоянного улучшения от руководителей предприятия;
- присвоение переходящих вымпелов «Лучшее рабочее место», «Лучшая рабочая группа», «Лучшее решение в рамках системы менеджмента качества».

Материальное поощрение можно рассчитать исходя из важности и сложности реализации представленных сотрудниками улучшений. В зависимости от темы предложения автору можно начислить соответствующее число баллов:

- оптимизация производственного процесса – 4 балла;
- улучшение качества продукции – 5 баллов;
- улучшение организации труда – 3 балла;
- модернизация средств и предметов труда – 3 балла;
- улучшение условий труда – 2 балла;
- улучшение экологической обстановки – 4 балла;
- прочее – 1 балл.

Дополнительно можно оценить качественный уровень предложений в зависимости от того, возможно ли реализовать предложение силами автора, и других факторов.

В дальнейшем дополнительные и основные оценочные баллы по показателям суммируются, и по установленным тарифам рассчитывается размер материального поощрения.

Результаты действий работников в рамках системы «Упорядочение» оцениваются инспекционной комиссией, созданной из членов рабочих групп разных уровней. Объектами их внимания становятся

рабочие места отдельных сотрудников и участки цехов. Критериями оценки являются: удаление ненужного, рациональное размещение, уборка, стандартизация и дисциплина.

При оценке линейных руководителей, руководителей рабочих групп и координаторов рассматриваются результаты деятельности участка, цеха с учетом создания и развития элементов системы постоянного улучшения – улучшение базовых значений, экономического эффект от реализованных предложений.

Таким образом, принцип «уважение к человеку» (рис. 10) осуществляется посредством вовлечения всех сотрудников в улучшение деятельности предприятия, выявление и исключение потерь, тем самым людям предоставляется возможность самореализации и признания заслуг. Сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему, а процесс производства становится безопасным, удобным и эффективным, меняется отношение к труду, формируются партнерские отношения работодателя и работника.



Рис. 10. Реализация принципа «Уважение к человеку» [27]

Уважение к человеку проявляется также и в том внимании, которое уделяется предложениям работников по улучшениям, и здесь лучшая мотивация – максимально оперативная реализация предложений.

Организационно-правовой основой применения материальной ответственности должен быть классификатор претензий и санкций, который содержит: перечень типовых для данного предприятия нарушений хозяйственных обязательств, являющихся основанием предъявления внутрихозяйственных претензий; наименование пер-

вичных документов, подтверждающих факт нарушения обязательств; виды и размер санкций.

Такой классификатор претензий и санкций приведен в таблице 6.

Таблица 6

Классификатор претензий и санкций

Содержание претензии	Виновник возникновения	Документы, подтверждающие обоснованность претензии	Форма и величина материальной ответственности
1	2	3	4
Сверхнормативный простой производственных мощностей	Подразделение-виновник	Акт о простое	Штраф за каждый час сверхнормативного простоя
Преждевременный выход из строя оборудования вследствие небрежной эксплуатации	Подразделение-виновник или отдельный работник	Акт о поломке оборудования	Возмещение причиненного ущерба
Простой оборудования и рабочих из-за отсутствия сырьевых ресурсов	Подразделения службы снабжения	Акт о простое	Возмещение потерь от простоев (зарплата рабочих за время простоя и затраты подразделения по норме)
Несоблюдение плановых или согласованных сроков выполнения заказов	Подразделение-виновник	План выполнения заказа	Штраф в процентах от объема потерь в денежном выражении за каждый день просрочки
Нарушение плановых сроков ремонта основных средств	Отдел главного механика	План ремонта	Уменьшение фонда оплаты труда

1	2	3	4
Ошибки в технической документации, вызвавшие дополнительные затраты или потери	Технические службы	Техническая документация	Возмещение затрат по установленной норме
Невыполнение намеченных оргтехмероприятий	Технические службы	План оргтехмероприятий	Уменьшение стимулирующей части фонда оплаты труда
Задержка подразделением технической или экономической документации	Отдел-виновник	График разработки и передачи документации	Возмещение убытков
Нарушение правил приема, хранения и выдачи материальных ресурсов, повлекшее хищение или порчу	Складские хозяйства	Акт о приеме материальных ресурсов	Возмещение убытков
Сверхнормативный расход ресурсов	Подразделение-виновник	Норма расхода ресурсов	Штраф по удвоенной стоимости перерасхода ресурсов
Невыполнение мероприятий по предупреждению несчастных случаев, улучшению условий труда	Отдел охраны труда и техники безопасности	План мероприятий	Уменьшение стимулирующей части фонда оплаты труда
Другие претензии (по предложению участников игры)			

Производственные подразделения несут обоюдную ответственность за невыполнение плановых заданий. Функциональные отделы

и службы отвечают перед производственными подразделениями и друг перед другом за нарушения сроков разработки и доведения планов, нормативов, производственной документации, повлекшие за собой экономические потери.

Порядок предъявления и рассмотрения претензий и взыскания по ним санкций может быть следующим:

- подразделения предъявляют претензии другим подразделениям на основании первичных документов в соответствии с классификатором претензий и санкций;

- срок предъявления претензии не должен превышать двух рабочих дней с момента обнаружения неисполнения или ненадлежащего исполнения конкретным подразделением своих обязательств; претензии оформляются в трех экземплярах (предъявителю, ответчику, в папку накопления претензий);

- в случае непризнания претензии подразделение-ответчик должно в течение двух дней с момента ее получения направить предъявителю мотивированный отказ, который также оформляется в трех экземплярах;

- если в течение двух дней от ответчика не поступило мотивированного отказа, подразделение, предъявившее претензию, направляет свой экземпляр в бухгалтерию для списания санкции на результаты деятельности подразделения-ответчика;

- в случае непризнания подразделением-ответчиком претензии предъявитель направляет свой экземпляр претензии в комиссию по рассмотрению внутривозрастных споров (председатель – директор предприятия, члены назначаются директором).

Кроме того, целесообразно корректировать фонд оплаты труда на основе системы оценочных показателей исходя из роли подразделения в производственном процессе (табл. 7).

Таблица 7

Система оценочных показателей подразделений основного производства, по которым корректируется фонд оплаты труда

Показатели	Целевые	Расчетные
<i>Подразделения основного производства</i>		
1. Производство продукции в натуральном выражении	+	
2. Производство продукции в стоимостном выражении	+	

Показатели	Целевые	Расчетные
3. Снижение трудоемкости по основным видам производимой продукции		+
4. Выручка на одного работника		+
5. Себестоимость производимой продукции	+	
6. Себестоимость производимой продукции по основным составляющим*		+
Подразделения вспомогательного производства		
1. Производство продукции (работ, услуг) в натуральном выражении	+	
2. Производство продукции (работ, услуг) в стоимостном выражении	+	
3. Сроки выполнения работ, установленные графиками	+	
4. Себестоимость производимой продукции (работ, услуг)	+	
5. Себестоимость производимой продукции по основным составляющим*		+
Подразделения аппарата управления		
1. Показатели затрат, предусмотренные планом		+
2. Предельная величина фонда оплаты труда	+	

*Под основными составляющими имеются в виду задаваемые соответствующему подразделению плановые статьи затрат.

При разработке мероприятий, определяющих конкурентоспособность продукции предприятия АПК, участникам деловой игры необходимо учесть и эти положения.

3.3. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Порядок проведения деловой игры складывается из пяти этапов.

Первый этап. Введение в деловую игру.

Ведущий преподаватель проводит лекцию-дискуссию, в которой освещаются:

- слагаемые конкурентоспособности предприятия АПК (см. пп. 3.1 и 3.2);

- формирование ассортиментной, технологической и сбытовой политики предприятия во взаимосвязи с конкурентоспособностью (см. пп. 3.1 и 3.2);

- значение факторов конкурентоспособности в модели принятия решения о покупке, а также управление факторами, важными для заказчика (см. п. 3.2);

- другие проблемы, возникающие в процессе лекции-дискуссии со слушателями АПК или студентами.

В лекции-дискуссии используются материалы домашнего задания, полученного участниками игры накануне (приложение 3.1). Слушатели или студенты (методом опроса) излагают свои знания по поставленным в лекции проблемам, используя производственный опыт, материалы производственной практики на предприятиях АПК.

Вместе со слушателями, студентами уточняются слагаемые конкурентоспособности: ассортиментная, технологическая, ценовая и сбытовая политики предприятия АПК.

Лекция-дискуссия завершается постановкой целей деловой игры.

Длительность лекции – 45 минут, после чего ведущий преподаватель излагает последовательность проведения игры.

Второй этап. Распределение ролей в группе.

Участники игры делятся на три-четыре команды:

- экспертная комиссия (подбирается преподавателем с учетом успеваемости студентов по дисциплинам кафедры) – 3–5 человек;
- две-три команды с равным количеством слушателей, студентов в них (желательно не более 7 человек в одной команде).

Участники команд садятся за один стол (при наличии свободных помещений – желательно каждая команда в отдельной аудитории); изучают нормативные и справочные материалы, обсуждают свой производственный опыт, итоги производственной практики на предприятиях АПК для выполнения задания.

Каждая команда представляет собой предприятие АПК (например, по переработке растительного, молочного или мясного сырья). Конкретное задание выполняют все команды.

Третий этап. Выдача задания и его выполнение.

Преподаватель выдает задание командам для самостоятельной проработки и выполнения.

1. Составить перечень признаков конкурентоспособности предприятия АПК.

2. Оценить (проранжировать) факторы, влияющие на производство и реализацию конечной продукции предприятия АПК, используя приложение 3.2.

3. Составить перечень затрат на качество продукции по стадиям жизненного цикла (или по задачам петли качества). Собрать затраты в два раздела (использовать справочное приложение 3.3):

- производственные;
- непроизводственные.

4. Составить список мероприятий по уменьшению риска ответственности за качество и безопасность продукции предприятия.

5. Составить классификатор претензий и санкций.

6. Заполнить анкету по готовности предприятия успешно работать в рыночных условиях (приложение 3.4).

Каждая команда выполняет задание, оформляя документы в 2-х экземплярах, один из которых будет передан экспертной комиссии.

Четвертый этап. Защита предложений и выбор лучшей команды на конкурсной основе.

После выполнения задания каждая команда сдает выполненную работу экспертной комиссии. Комиссия изучает сданные материалы, сравнивает их и составляет предварительное мнение о качестве выполнения задания каждой командой.

Затем руководители команд поочередно докладывают о своем производстве, излагают информацию по выполнению задания. После доклада каждый руководитель отвечает на вопросы, которые могут поступить от предприятия-конкурсанта, от экспертной комиссии, от преподавателя.

Если у руководителя команды возникают затруднения при ответе, он может призвать на помощь любого специалиста своей команды.

После заслушивания докладов руководителей всех команд, участвующих в деловой игре, члены экспертной комиссии оценивают качество выполнения задания (по третьему этапу), доклады руководителей и специалистов команд, ответы на вопросы, а также активность участников каждой команды и заполняют протокол обсуждения результатов деловой игры (приложение 3.5).

После коллективного обсуждения экспертная комиссия принимает решение о выборе команды-победителя.

Председатель экспертной комиссии объявляет победителя, обосновывая это решение протоколом обсуждения.

Пятый этап. Подведение итогов игры.

Ведущий преподаватель дает оценку выполнения задания экспертной комиссией, которая параллельно с командами выполняла задание третьего этапа; анализирует результаты выполнения задания каждой командой; обращает внимание участников деловой игры на возможность использования материалов игры в производственных условиях.

Команда-победитель получает возможность сдачи автоматом зачета по изучаемой дисциплине.

3.4. ПРИЛОЖЕНИЯ К ГЛАВЕ 3

Приложение 3.1

Домашнее задание к деловой игре «Конкурентоспособность предприятия АПК»

1. Информация о производстве продукции:
 - ассортимент продукции;
 - технология и оборудование;
 - производственные мощности;
 - размещение и размер производственных подразделений и складов;
 - уровень издержек;
 - оценка качества продукции;
 - способ упаковки, доставки;
 - возможность проведения НИР.
2. Информация о рынке сбыта продукции предприятия:
 - условия договоров, цены, скидки;
 - объем, тенденция и прогноз для продукции предприятия;
 - доля на рынке и тенденции ее изменения;
 - маркетинговая политика;
 - рыночная политика и планы;
 - отношения с потребителями;
 - программа рекламы.
3. Формирование технологической политики предприятия.
4. Проектируемое качество и качество изготовления продукции (какое качество дизайна и кто оказывает влияние на дизайн; причины возникновения проблем в качестве изготовления; как Вы можете повлиять на качество продукции).
5. Какие НД используются при производстве и хранении продукции.
6. Состав затрат на обеспечение качества продукции.
7. Ответственность сотрудников за качество продукции предприятия (как мы контролируем качество, т. е. оказываем влияние на качество продукции предприятия; как нам следует контролировать качество на нашем предприятии).
8. Предложите меры, которые обеспечат больше возможностей для производства и реализации продукции.
9. Изложите на основании фактических (за текущий или предыдущий год) данных Политику предприятия в области качества. При

этом отразить, направлена ли она на удовлетворение потребителя. Насколько фактические результаты в области качества соответствуют этой Политике (за текущий или предыдущий год).

10. Аттестация рабочих мест и технологических процессов основного производства (какие рабочие места и техпроцессы аттестованы, по каким показателям; какие организационно-технические мероприятия намечены и что из них реализовано).

11. Обеспечение безопасности и качества продукции – что конкретно делается на предприятии в этом направлении и как это увязано с конкурентоспособностью.

Оценка факторов, влияющих на производство и реализацию конечной продукции

Команда № _____

Факторы	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Экспертная оценка	Примечание
Функционирование ИСО 9000, ИСО 1470, ИСО 22000				
Политика предприятия в области качества				
Уровень технологической подготовки производства				
Сырье и вспомогательные материалы				
Квалификации специалистов и рабочих				
Маркетинг				
Нормативная документация				
Руководящая команда				
Система морального и материального стимулирования, в т. ч. за изобретательство и рационализацию				
Социально-экономическая база				
Прочие факторы (по предложению участников игры)				

Классификация затрат

Затраты, связанные с изготовлением и реализацией качественной продукции, – один из факторов конкурентоспособности предприятия. Выделяют производственные и непроизводственные затраты. Они распределяются по стадиям жизненного цикла продукции и охватывают три главных направления по: обеспечению качества, управлению качеством и улучшению качества.

В число производственных входят технологические затраты, в том числе расходы на подготовку и освоение производства, а также на повышение качества продукции. Технологические затраты, как правило, непосредственно связаны с отдельными рабочими местами, определенными технологическими операциями и стадиями производственного процесса.

В себестоимость продукции включают материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию основных средств, прочее. Расшифровка затрат показана в табл. 8.

Таблица 8

Элементы состава затрат, включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг)

Элемент	Содержание элемента
Материальные затраты	Отражается стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива и энергии всех видов, транспортных услуг сторонних организаций, работ и услуг производственного характера
Затраты на оплату труда	Выплаты по заработной плате, исчисленной в соответствии с применяемыми на предприятии формами и системами оплаты труда
Отчисления на социальные нужды	Обязательные отчисления в Фонд социальной защиты населения по установленным законодательством нормам от всех видов оплаты труда работников, занятых в производстве соответствующей продукции (работ, услуг)
Амортизация основных	Амортизационные отчисления на полное восстановление основных производственных фондов

Элемент	Содержание элемента
средств	исходя из их балансовой стоимости и установленных норм, включая и ускоренную амортизацию их активной части
Прочие затраты	Все другие затраты, не вошедшие в ранее перечисленное: налоги, сборы, отчисления в бюджетные фонды, относимые на себестоимость продукции; платежи по обязательному страхованию имущества предприятия; плата по процентам за краткосрочные ссуды банков в пределах законодательно установленных ставок; оплата услуг связи, подготовки кадров; реклама; пожарная охрана и другие затраты в пределах законодательно установленных норм

Классификация затрат по местам возникновения изображена на рис. 11.

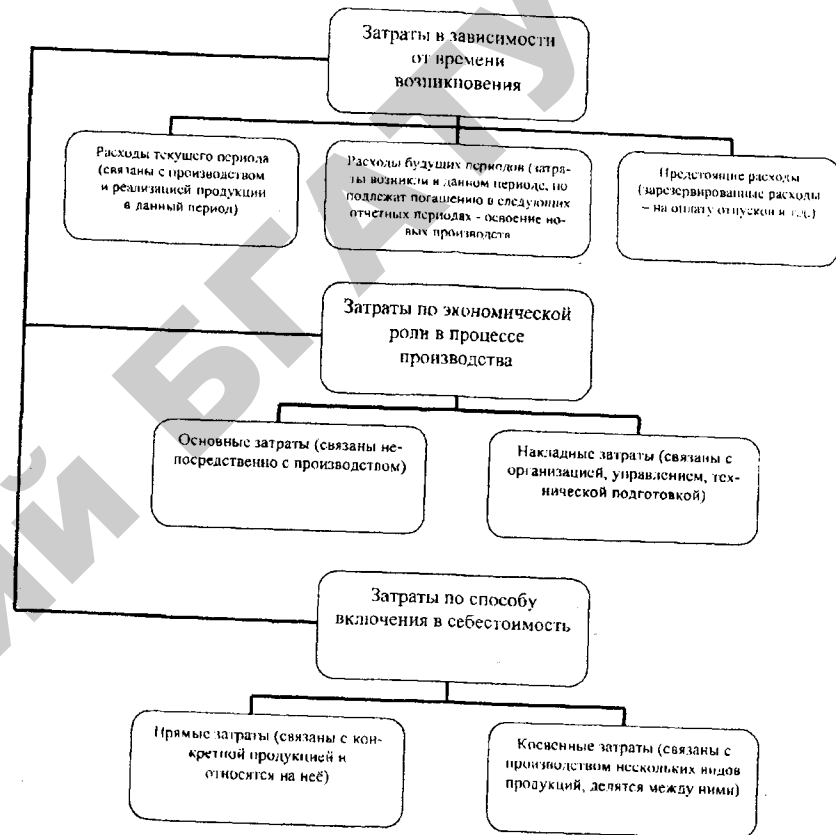


Рис. 11. Классификация затрат на предприятии АПК

Приложение 3.4

Готовность предприятия успешно работать в рыночных условиях

Команда № _____

Вопросы (дать краткие ответы)

1. Каковы цели Вашего предприятия:
 - по совершенствованию продукции, обновлению ассортимента;
 - по производительности труда;
 - другие?
2. Ведется ли работа по обеспечению безопасности и повышению качества продукции, какая?
3. Часто ли обновляется ассортимент (ежегодно, раз в три года, раз в пять лет)?
4. Какова политика обновления ассортимента (копирование, собственные разработки, др.)?
5. Полностью ли загружены производственные мощности (работа в одну, две, три смены)?
6. Каковы причины неполной загрузки (нехватка сырья, нехватка рабочих, другие причины)?
7. Бывают ли остановки производства, по каким причинам (неритмичные поставки, ненадежное качество сырья и материалов, недостаточная квалификация персонала, низкая дисциплина труда, финансовые затруднения, другие причины)?
8. Имеются ли у Вас постоянные поставщики, встречаются ли проблемы во взаимоотношениях, каковы причины этих проблем?
9. Предпринимаете ли Вы поиски других поставщиков взамен ненадежных?
10. Всегда ли предпринимаете меры по наказанию ненадежного поставщика?
11. Организована ли регулярная обработка предложений и замечаний покупателей на Вашем предприятии, кто этим занимается?
12. Восприимчиво ли руководство предприятия к предложениям потребителей по совершенствованию продукции, как это выглядит на практике?
13. Знаете ли Вы основных конкурентов своего предприятия в РФ, за рубежом?
14. Знаете ли Вы продукцию своих конкурентов?

15. Организован ли на предприятии систематический анализ деятельности конкурентов, кто этим занимается?

16. Создана ли на предприятии служба маркетинга и кому она подчинена (генеральному директору, освобожденному зам. директора, одному из зам. директора по совместительству, гл. инженеру, руководителю среднего звена)?

17. Имеются ли на предприятии специалисты с экономическим образованием (высшим, специальным – курсы и т. п.)?

18. Имеются ли планы подготовки, переподготовки кадров – какие, выполняются ли они?

19. Царит ли на предприятии дух сотрудничества?

20. Дорожат ли сотрудники своим местом на предприятии? Если нет – то почему?

21. Считаете ли Вы, что у предприятия есть будущее, что оно останется конкурентоспособным?

Ответы на поставленные вопросы каждая команда сдает экспертной комиссии в общем пакете ответов на задание по третьему этапу.

ПРОТОКОЛ
обсуждения результатов деловой игры экспертной комиссией

Команда	Качество выполнения задания по третьему этапу						Ответы на вопросы	Доклад руководителя команды	Активность участников команд	Итого
	1	2	3	4	5	6				
№ 1										
№ 2										
№ 3										

Оценку каждой позиции протокола экспертная комиссия производит по 10-ти балльной системе.

**4. ДЕЛОВАЯ ИГРА
«ОБМЕН ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК»**

**4.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ**

Предлагаемая деловая игра включает следующие этапы:

- определение целей и хода игры;
- распределение ролей;
- подготовка необходимых материалов;
- моделирование реальной ситуации;
- обсуждение, оценка и разбор игры;
- подведение итогов.

Отличительная особенность данной игры заключается в том, что отпадает необходимость в подготовке дидактических материалов. Вместо них выступает практический опыт специалистов, участвующих в игре.

В деловой игре могут быть проанализированы и обсуждены различные аспекты производственной деятельности предприятий АПК:

- управление производством;
- внедрение нового технологического оборудования (для вспашки, посева, культивации; для промышленного бурения водных скважин; для переработки сельскохозяйственного сырья на продукты питания и др.);
- внедрение новых современных технологий (централизованная система по информированию работников об установленных расценках по начислению з/платы; уборка навоза установками ОНС-16; доение коров доильными установками УДА-12Е; использование современных методов селекции в селекционно-племенной работе; щадящие технологии тепловой обработки растительного и животного сырья; нанотехнологии и пр.).

В качестве домашнего задания слушатели обдумывают новшества, которые они смогут обсудить в игре.

Целью настоящей деловой игры является выявление и обсуждение передового опыта по проблемам, представленным преподавателем (по предложению слушателей) перед группой слушателей.

Для выполнения поставленной цели доводится задание слушателям:

- 1) внимательно изучить методические рекомендации по проведению деловой игры;
- 2) выбрать тематику обсуждения передового опыта в группе;
- 3) разделить группу на команды по 6–8 человек;
- 4) избрать совет группы (председатель, секретарь, аналитики);
- 5) в каждой команде распределить роли: руководителя, критика, консерватора, аналитика;
- 6) участникам игры заполнить свои бланки-форматы информацией о передовом опыте личной производственной деятельности;
- 7) оценить передовой опыт каждого участника деловой игры;
- 8) выбрать новатора в каждой команде;
- 9) обсудить передовой опыт новаторов группы, выбрать трех лучших, опыт производственной деятельности которых представляет наибольший интерес;
- 10) ведущему преподавателю подвести итоги деловой игры.

4.2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Преподаватель формулирует и записывает на доске тему деловой игры (в соответствии с рабочей программой по конкретной дисциплине), объясняет цели игры. Слушатели выбирают интересные их проблемы для обсуждения.

Далее игра проводится по следующим основным этапам:

1. Распределение ролей участников игры.
2. Выявление и описание передового опыта.
3. Обмен передовым опытом, его анализ и оценка.
4. Обсуждение передового опыта.
5. Подведение итогов.

Преподаватель выполняет роли ведущего и консультанта. Он следит за тем, чтобы соблюдалась последовательность этапов деловой игры; обращает внимание слушателей на то, чтобы сформули-

рованные на доске и выбранные группой проблемы всегда были в поле ее зрения; предлагает те или иные методы работы, разъясняет их правила и следит за их соблюдением; следит за тем, чтобы контакт между слушателями – участниками команд имел положительную рабочую эмоциональную основу; обобщает результаты деловой игры.

Общее время проведения деловой игры – 4 академических часа.

Порядок выполнения задач каждого из пяти этапов приведен ниже.

Первый этап. Распределение ролей участников игры.

Преподаватель делит группу слушателей на команды численностью по 6–8 человек, после чего предлагает в каждой команде распределить роли: руководителя, критика, консерватора и аналитика.

Далее необходимо избрать совет группы:

- 1) председатель (как правило, староста группы);
- 2) секретарь;
- 3) аналитики (обычно руководители или же аналитики команд – по решению самих членов команд).

Состав совета группы преподаватель записывает на доске.

Председатель, секретарь и участники подгрупп по обмену, анализу и оценке передового опыта знакомятся с инструкциями для игроков (приложение 4.1).

Второй этап. Выявление и описание передового опыта.

Прежде всего – это индивидуальная работа каждого участника игры. Преподаватель раздает каждому слушателю бланк-формат описания передового опыта (приложение 4.2) и объясняет порядок его заполнения.

Каждый участник игры нумерует свой бланк-формат своим порядковым номером – от 1 и выше (в порядке возрастания, по количеству слушателей группы), проставляя этот номер *в левом верхнем углу* бланка-формата.

Индексация каждого бланка-формата по принадлежности к определенной команде делается проставлением *в правом верхнем углу* номера подгруппы римской цифрой и желательно – цветными фломастерами. Преподаватель может написать на доске, что каждая команда проставляет номер подгруппы римской цифрой различным цветом:

- команда № 1 – красный цвет;
- команда № 2 – желтый цвет;
- команда № 3 – зеленый цвет;
- команда № 4 – синий цвет.

Это позволит быстро ориентироваться в принадлежности каждого бланка-формата к определенной команде.

Участники игры заполняют свои бланки-форматы. В п. 3 бланка-формата передовой опыт формулируется кратко, а более полное его описание (при необходимости) должно располагаться на обороте бланка.

Третий этап. Обмен передовым опытом, его анализ и оценка.

После заполнения бланка (приложение 4.2) каждый из членов команды обменивается бланками-форматами с коллегами по команде для оценки своих предложений. Затем команды обмениваются бланками-форматами и внимательно изучают предложения своих коллег. В каждой команде активно работают критик, консерватор и аналитик. Конечный результат такой работы – выявление передового опыта, который можно использовать на своем предприятии, в хозяйстве. Результаты внутригрупповой дискуссии отражаются в оценках, представляемых в бланках-форматах.

Руководитель каждой команды получает бланк «Сводные данные взаимной экспертизы передового опыта» (приложение 4.3), где собирается информация о взаимной экспертизе передового опыта участников команды.

Четвертый этап. Обсуждение передового опыта.

После оценки бланков-форматов (приложение 4.2) всех слушателей – участников игры их возвращают авторам. Теперь в каждой команде вновь активно работают аналитик, критик и консерватор, которые на основе оценок, данных всеми участниками игры, должны выбрать новатора в своей команде (1–3 человека).

В сводной ведомости (приложение 4.3) в графе «Примечание» аналитик выделяет выбранных командой новаторов. Затем председатель совета группы вместе с секретарем и аналитиками команд собирают сводные ведомости и анализируют их для выявления передового опыта, который заслуживает обсуждения в группе. Во время этой работы для слушателей – участников команд объявляется перерыв (5–10 минут).

После перерыва и подведения предварительных итогов председатель совета группы объявляет фамилии слушателей, чей опыт представляет интерес для обсуждения в группе (4–6 человек). По степени значимости опыта (от низшей к высшей) каждому из выбранных слушателей предлагается выступить с докладом (не более 5–10 минут). Докладчику задают вопросы, уточняют его новации (применительно к использованию на своем предприятии).

После заслушивания выбранных докладчиков и проведения совещания со своими коллегами по совету председатель совета сообщает фамилии трех лучших новаторов.

Следует заметить, что в процессе обсуждения опыта лучших новаторов (вышеназванные 4–6 человек) слушатели не только задают им уточняющие вопросы, но и обмениваются адресами с целью выезда на интересующее их предприятие, чтобы лично все посмотреть на месте и перенять передовой опыт.

Пятый этап. Подведение итогов.

Ведущий преподаватель подводит итоги игры, оценивает деятельность каждой команды, совета группы и его членов, а также всех слушателей с учетом их активности при проведении игры. Оценивается также содержательность выступлений новаторов перед слушателями группы.

После подведения итогов деловой игры преподаватель должен определить стимулирующие меры для участников деловой игры. Победители – лучшие новаторы – могут получить зачет или же высокую оценку на экзамене по изучаемой дисциплине. Слушатели, проявившие активность в проведении игры, высказывающие новые, интересные идеи при обсуждении проблем, поставленных в игре, также должны быть отмечены преподавателем.

Ведущий преподаватель может раздать слушателям контрольные листы для оценки его работы по проведению деловой игры (приложение 4.4).

В приложении 4.5 представлен образец сводных данных взаимной экспертизы передового опыта, который, по мнению участников игры, готов к применению на предприятиях АПК и в хозяйствах.

Приложение 4.1

Инструкция для участников деловой игры

Председатель совета группы. Председатель – это игрок, который выбирается всеми участниками деловой игры. Он должен обладать способностью быстро ориентироваться в обстановке, принимать решения, создавать определенную деловую и игровую атмосферу, отвечать на вопросы, обобщать полученные данные и выступать с докладами.

Председатель совета группы обязан:

- координировать работу секретаря совета и аналитиков;
- находиться в постоянном взаимодействии с консультантами;
- проводить заседание совета;
- обобщать информацию, представленную аналитиками и секретарем, и заполнять совместно с секретарем бланк сводной экспертизы;
- вести обсуждение докладов новаторов.

Председатель совета группы имеет право:

- налагать вето на решения членов групп;
- привлекать для помощи любого игрока;
- предлагать форму поощрения для игрока – автора оптимального новшества.

Секретарь совета группы, подгруппы – это игрок, кандидатура которого предлагается участниками групп и выбирается открытым голосованием. Он должен обладать опытом общения с людьми, уметь ориентироваться, подчиняться и руководить, быть оперативным и настойчивым.

Секретарь совета группы обязан:

- предварительно изучать формат описания передового опыта (ПО), давать экземпляры бланка-формата членам своих подгрупп, обратив внимание участников на требования по их заполнению;
- следить за регламентом и соблюдением графика передачи материалов;
- комплектовать банк передового опыта и передавать его председателю совета группы;
- оказывать помощь председателю совета группы в составлении банка сводной экспертизы.

Секретарь совета группы имеет право:

- консультироваться с председателем;
- делать замечания участникам игры;
- сокращать или увеличивать время на выполнение отдельных операций.

Члены группы обмена, анализа и оценки ПО – это участники игры, представляющие определенные организации и занимающие определенные должности. Они должны быть объективными в описании ПО, а также готовыми к новшествам при заимствовании ПО. Кроме того, члену группы следует научиться концентрировать свое внимание, чтобы в сжатые сроки представить описание ПО. Он должен в своей деятельности сочетать индивидуальный и коллективный стили.

Член группы обязан:

- изучить формат описания ПО;
- отобрать и описать такой ПО, который представлял бы интерес для большинства игроков;
- объективно и заинтересованно подходить к оценке заимствованного ПО;
- принять участие в выявлении наиболее ценного ПО в своей группе, отметив его соответствующим рейтингом;
- проанализировать результаты обратной связи по своему ПО.

Член группы имеет право:

- описать только один ПО;
- принимать участие в коллективной оценке деятельности каждого игрока, помогая аналитику.

Научный консультант – это преподаватель, ведущий деловую игру. Он должен знать процедуру проведения игры, уметь создавать определенную игровую атмосферу, принимать решения, анализировать, оперативно корректировать ход игры в случае необходимости.

Бланк-форма описания передового опыта

1. Учреждение (предприятие) _____
2. Автор _____
3. Краткое описание передового опыта _____
- _____
- _____
- _____

4. Является ли данный опыт:
 - оригинальным;
 - заимствованным из формальных источников;
 - заимствованным из неформальных источников.
 (подчеркнуть)
5. В какой стадии находится:
 - разработки;
 - для разового применения;
 - для систематического использования.
 (подчеркнуть)
6. Эффект от внедрения:
 - ожидаемый;
 - действительный.
 (подчеркнуть)
7. Результаты экспертизы данного опыта (оценка в баллах)

Балл	Критерий оценки опыта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
5	готов к применению																													
4	требует корректировки																													
3	натолкнул на новую идею																													
2	представляет лишь познавательный интерес																													
1	не представляет интереса																													

Сводные данные взаимной экспертизы ПО (эффективность)

Группа:

Дата:

Фамилия И. О.	Оценка опыта (в баллах) исходя из критериев							Сумма баллов	Примечание
	Готов к применению	Требует коррективы	Наголкул на новую идею	Представляет лишь познавательный интерес	Не представляет интереса				
					Отсутствие новизны	Строго специфичен	По другим причинам		
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Примечание. Победитель определяется по наибольшей сумме баллов.

Приложение 4.4

Контрольный лист для оценки работы преподавателя в деловой игре (раздается для заполнения слушателям)

Насколько хорошо преподаватель	5 очень хорошо	4 хорошо	3 удовлетво- рительно	2 плохо
1. Связал данные с производственной практикой				
2. Сделал введение в деловую игру				
3. Определил цели деловой игры				
4. Удерживал интерес слушателей				
5. Направлял работу слушателей в деловой игре				
6. Контакттировал со всеми слушателями				
7. Придерживался содержания деловой игры				
8. Способствовал выявлению передового опыта слушателей				

Приложение 4.5

Примерные сводные данные взаимной экспертизы ПО группы слушателей (по мнению слушателей, опыт готов к применению на предприятиях АПК, в хозяйствах)

Предприятие	Краткое описание передового опыта
1. Управление с.-х. и продовольствия Ивацевичского РИК	Перенос расчета годового кормового баланса с ручного в ПК при помощи программы Excel 2007. Экономия рабочего времени: 7 минут вместо 60 минут. В районе 22 хозяйства – ощутимая экономия рабочего времени. Гл. зоотехники хозяйств обучены использованию автоматизированной системы для расчетов рационов кормления всех групп с.-х. животных
2. СОАО «Коммунарка»	Внедрение оборудования по сборке упаковочных коробов (60 коробов в минуту). Раньше короба собирали вручную
3. Ф-л «Невель» ОАО «Пинский мясокомбинат»	Внедрение нового метода улучшения породного состава и повышения продуктивности – пересадка эмбрионов от коров-доноров (проверенных) коровам-реципиентам
4. РСУП «Заднепровский»	Использование в селекционно-племенной работе приемов и методов селекции, основанных на базе методов геной инженерии с применением генов-маркеров, обуславливающих наследование различных хозяйственно-полезных признаков
5. СПК им. В. З. Царюка	Внедрение централизованной системы по информированию каждого работника об установленных расценках по начислению з/платы за выполнение конкретной работы. Уточнение условий соревнования. Экономические факторы оказывают большее влияние на развитие производства, чем лозунги и призывы

5. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА АПК»

5.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Анализ профессиональной деятельности руководителей и специалистов предприятий АПК показывает, что в своей практической деятельности они постоянно сталкиваются с необходимостью принятия управленческих решений по самым различным вопросам. От их эффективности во многом зависят результаты производственно-финансовой деятельности предприятия. Принятие управленческих решений на производстве связано с учетом факторов времени и риска, действующих в противоположных направлениях [26–28].

Действовать быстро и решительно – обязанность каждого руководителя. Большинство принимаемых управленческих решений в аграрной сфере имеет комплексный характер, требует системного анализа условий сельскохозяйственного производства.

При этом специалисты-управленцы для обеспечения качества своей производственной деятельности принимают во внимание: общие принципы, показатели оценки, интеграцию функций, организацию управления, работу службы маркетинга, требования к информационной системе (рис. 12).

Специалисты технических служб предприятий АПК берут под контроль технические аспекты производства: технологические карты, инструкции, схему технологического контроля (куда входят теххимический и санитарно-микробиологический контроль), методы оценки качества конечной продукции и ее техническую поддержку, анализ прогресса качества (рис. 13).

Технологическая подготовка производства, уровень ресурсного обеспечения, уровень технологии и организации, уровень исполнителей должны обеспечить нормативное качество продукции (услуг) и его прогресс, что, в свою очередь, определяет прибыль предприятия.

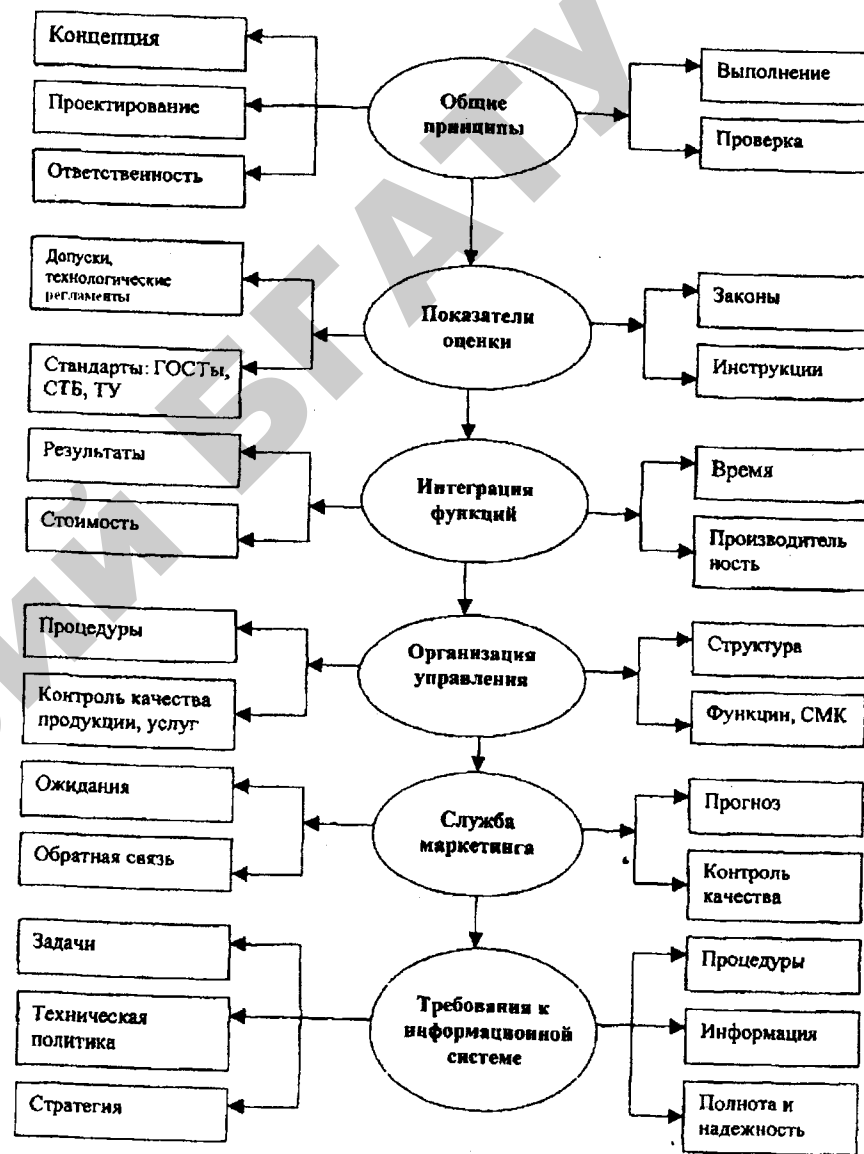


Рис. 12. Управленческие аспекты обеспечения качества

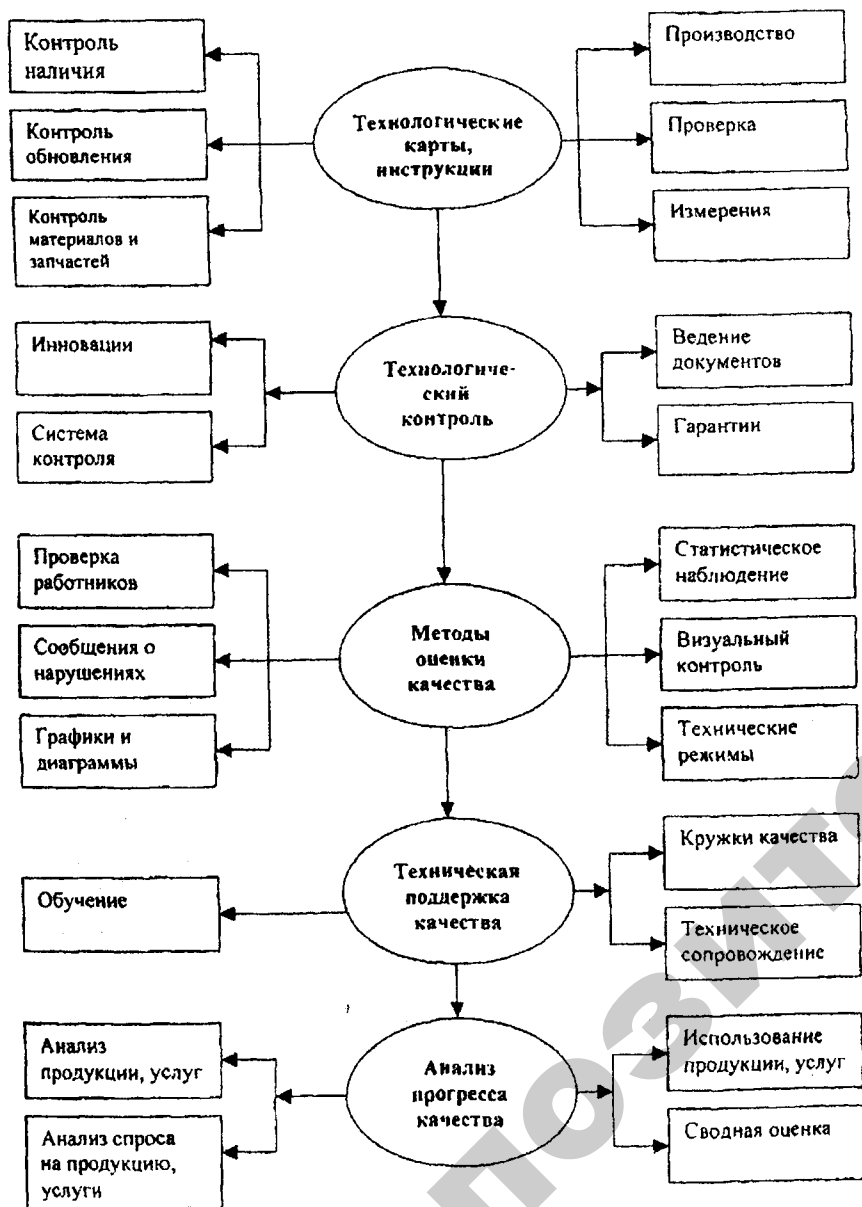


Рис. 13. Технические аспекты контроля качества

Вся эта производственная деятельность требует от специалиста определенных затрат рабочего времени.

Если уделять недостаточно внимания вышеназванным аспектам производственной деятельности специалиста, то вполне вероятно снижение качества:

- производства, за счет ошибок в заданиях (заказ-нарядах, заявках), за счет выхода негодной продукции, затрат на доводку качества (актов по исправлению заводских дефектов);

- закупочной деятельности, за счет избытка или нехватки запчастей, расходных материалов, комплектующих, за счет простоев производства из-за их нехватки;

- информационных услуг. Это ошибки в отчетах, программах, технологических картах, исправления в текстах некоторых документов (например, технологических инструкциях), неполнота и неточность информации, языковой барьер при работе с технической и другой документацией;

- маркетинговой деятельности из-за низкой точности прогнозных допущений, неправильно составленных заказов, ошибок в контрактах, большой очереди на обслуживание или отсутствия клиентов;

- бухгалтерского учета. Здесь возможен высокий процент просроченных платежей, ошибки в отчетности, в платежных документах, несвоевременное получение информации и т. п.

Результаты производственной деятельности специалиста должны быть сопоставимы с целями предприятия. Важнейшая цель – получение прибыли, увеличение которой возможно экстенсивным или интенсивным путем. Экстенсивный путь уже давно не приветствуется даже в четвертом технологическом укладе: это увеличение прибыли на основе имеющихся возможностей предприятия. Интенсивный путь – это увеличение прибыли за счет улучшения, повышения эффективности, направленное на увеличение выручки при возможном сокращении издержек. Приоритетными будут методы, направленные на снижение издержек и увеличение выручки.

На предприятиях АПК прежде всего необходимо искать возможности сокращения издержек и снижения уровня несоответствий продукции требованиям потребителей и нормативной документации. Анализ затрат на производство и реализацию продукции агропромышленного комплекса показывает, что более половины всех расходов (а по пищевой продукции до 80 %) – это затраты на сырье

и вспомогательные материалы. Причем отмечается, что уровень материальных запасов, включающих сырье и вспомогательные материалы, незавершенное производство и готовую продукцию, составляет немалую часть оборотных средств, и они в 2–3 раза превышают объемы вместе взятых денежных средств и краткосрочных финансовых вложений [27].

В секторе агропромышленного комплекса материальные запасы все-таки нужны. Назовем, прежде всего, хранение выращенного урожая сельскохозяйственных культур, что связано с естественной убылью сырья в процессе хранения – а это уже материальные затраты. В конечном счете такие расходы переносятся на себестоимость продукции. Но специалист АПК может сократить подобные потери, например, используя современные технологии, снижающие размер потерь при хранении кормов или сельскохозяйственного сырья, предназначенного для переработки в пищевые продукты. Кроме этого, важным направлением повышения эффективности производства должна стать оптимизация запасов, т. е. их допустимое сокращение [28].

Еще одно важное направление повышения эффективности производства – это повышение производительности предприятий АПК.

Известно, что время, затрачиваемое на переработку сырья, составляет лишь малую долю производственного цикла, остальное время расходуется на хранение, транспортировку, поиски потребителя и реализацию товара, т. е. на непроизводительные действия [27]. Значительно сократив затраты времени на них, можно уменьшить длительность производственного цикла, а значит и ускорить реализацию изготовленной продукции. Подобные действия специалиста АПК способствуют увеличению производительности предприятия.

На предприятиях АПК имеются скрытые проблемы – места возникновения брака в технологической цепочке, узкие места, отклонения от стандартов, переделки, ошибки в учете и др. На все это должно быть обращено внимание сотрудника, работающего на агропромышленном предприятии. Но где найти время для решения подобных проблем, да еще и не упустить их из поля зрения? Вот здесь как раз и поможет оптимизация производственной деятельности специалиста АПК.

Методической основой выполнения деловой игры является теория отражения, т. е. специалист АПК (например, ветврач, механик, технолог, бригадир) воспроизводит в строгой временной последо-

вательности свою реальную производственную деятельность в определенном временном интервале (в течение рабочей смены, декады или месяца, в зависимости от специфики производства).

Исходя из методической основы работы складываются приемы ее выполнения согласно доведенному до слушателей заданию:

1. Внимательно изучить методические рекомендации по проведению деловой игры.

2. На основе самоанализа своей производственной деятельности создать функционально-динамическую структуру специалиста АПК и его функционально-динамическую модель.

3. Выявить причины потерь рабочего времени. Определить время, затрачиваемое на контроль качества (продукции, услуг, труда), на производство продукции;

4. Сделать выводы и внести предложения по совершенствованию своей производственной деятельности.

На обложке (титульном листе) работы написать Ф.И.О. исполнителя, место работы и занимаемую должность.

Выполненную работу обсудить в подгруппе студентов (слушателей), внести коррективы в выводы и предложения по конкретной должности (бригадира, мастера, технолога и др.).

После обсуждения в подгруппе откорректированные выводы и рекомендации защитить перед группой студентов (слушателей).

Оформленную работу сдать на проверку преподавателю.

5.2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Ведущий преподаватель излагает студентам (слушателям) последовательность выполнения работ, запланированных в игре, а также снабжает каждого студента (слушателя) карандашом, линейкой, писчей бумагой, ластиком, либо участники игры все это приносят на занятие.

Последовательность выполнения работ складывается из восьми этапов.

Первый этап. Составление схемы структурно-информационного взаимодействия (рис. 14).

Объектами выступают источники внешней информации, между которыми осуществляется информационное взаимодействие (приложение 5.1).

Второй этап. Анализ рабочего времени специалиста.

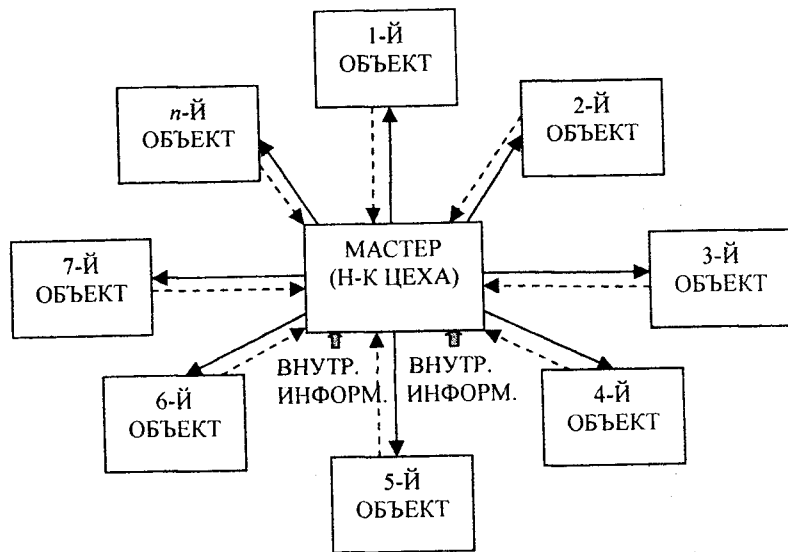


Рис. 14. Структурно-информационное взаимодействие специалиста на производстве

На этом этапе необходимо вычлениить из собственной производственной деятельности последовательно выполняемых операций, присвоить каждой из них наименование, соответствующее основному виду работ при выполнении операций, и изложить содержание работ при ее выполнении (табл. 9 графа 1). В графах 2, 3 и 4 табл. 9 соответственно указываются: начало и конец исполнения операций и время, затрачиваемое на ее выполнение (приложение 5.2).

В графе 5 таблицы 9 указываются потоки информации, с которыми взаимодействует человек при выполнении конкретной операции, а в графе 6 – решения, принимаемые на основе взаимодействия с внешней и внутренней информацией.

Таблица 9

Основные этапы работы специалиста

Наименование операций. Содержание работ	Текущее время (ч, мин)		Затраты времени (ч, мин)	Информация	Принимаемые решения	Примечание
	начало	конец				
1	2	3	4	5	6	7

Информация, изложенная в таблице 9, анализируется на предмет повторяющихся в течение рабочего дня операций.

Третий этап. Составление функционально-динамической структуры специалиста АПК.

На основе таблицы 9 изображается функционально-динамическая структура соответствующего специалиста (рис. 15).

В каждом квадратике указывается номер выполняемой операции; повторяющиеся операции размещаются одна над другой (приложение 5.3).

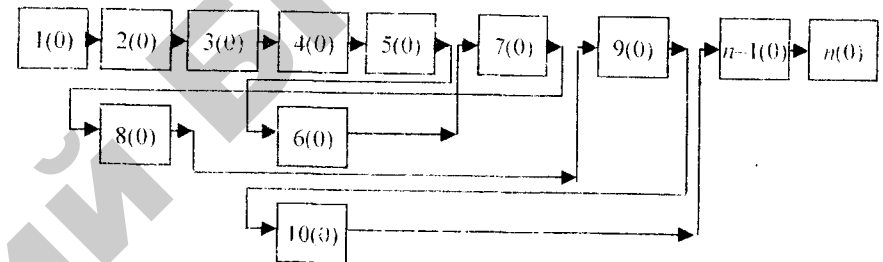


Рис. 15. Функционально-динамическая структура специалиста АПК: 2(0) и 8(0); 4(0), 6(0) и 10(0) – повторяющиеся операции

Четвертый этап. Составление функционально-динамической модели специалиста АПК.

Используя таблицу 9 и схему функционально-динамической структуры (рис. 15), составляем функционально-динамическую модель (приложение 5.4):

$$W = W_1 \frac{t_{1(0)}}{H_{1(0)}} * W_2 \frac{t_{2(0)}}{H_{2(0)}} * W_3 \frac{t_{3(0)}}{H_{3(0)}} * W_4 \frac{t_{4(0)}}{H_{4(0)}} * \dots * W_n \frac{t_{n(0)}}{H_{n(0)}}$$

Далее сводим под знак суммы (Σ) одинаковые операции и получаем представление обобщенной функционально-динамической модели. Как следует из рисунка 15, одинаковыми операциями являются 2(0) и 8(0), а также 4(0), 6(0) и 10(0).

Пятый этап. Выделение «опорных операций», в функционально-динамической модели специалиста АПК.

Под «опорными» операциями понимаются те из всей совокупности рассмотренных операций, без выполнения которых достижение конечной цели (поставленной задачи) невозможно. «Опорные» операции обозначаются буквой «о» в квадратиках функционально-

динамической структуры, функционально-динамической модели и в графе 7 таблицы 9.

Шестой этап. Составление самооценки эмоционально-физического состояния специалиста АПК.

Изображение среднестатистической самооценки своего эмоционально-физического состояния в течение рабочего дня (рис. 16) дается на основе анализа производственных ситуаций и способов их решения (приложение 5.5)

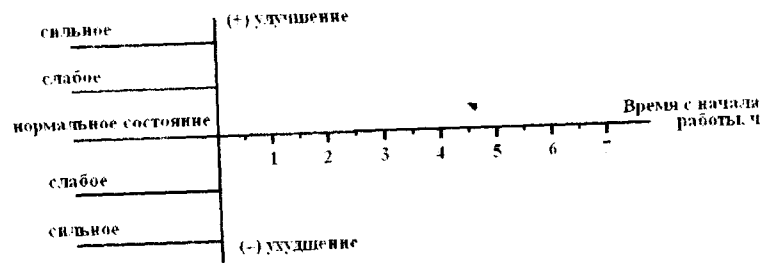


Рис. 16. Среднестатистическая самооценка эмоционально-физического состояния в течение рабочего дня

Седьмой этап. Фактическое распределение рабочего времени специалиста по видам выполняемых работ.

Фактическое распределение рабочего времени по видам выполняемых работ изображается графически (приложение 5.6). Если принять всю площадь круга за 100 %, то каждому выполняемому виду работ будет определен соответствующей величины сектор (рис. 17).



Рис. 17. Фактическое распределение рабочего времени по видам выполняемых работ

Далее участник игры анализирует информацию, изложенную в таблице 9 и рисунках 14–17, и заполняет таблицу 10.

Таблица 10

Причины потерь рабочего времени

№ п/п	Название	Весомость, %
1	Ненадежность технологического оборудования, инструмента	30
2	Затраты времени на излишний документооборот	10
3	Другие причины	60
Итого:		100

Затем делаются выводы и составляются предложения по оптимизации рабочего времени конкретного специалиста АПК.

Выводы и предложения должны быть обсуждены и уточнены в подгруппе аналогичных специалистов (бригадиров, технологов, мастеров), а затем представлены на обсуждение всей группе студентов (слушателей), участвующих в деловой игре.

Восьмой этап. Подведение итогов деловой игры.

Ведущий преподаватель предлагает участникам деловой игры объединиться в команды по занимаемым должностям (бригадиры, мастера, технологи и др.), обсудить в составе своей подгруппы результаты работы и сформулировать предложения по оптимизации производственной деятельности специалиста. Руководитель каждой команды далее сообщает эти предложения всей группе, при необходимости уточняет их после групповой дискуссии (приложение 5.7).

Ведущий преподаватель подводит итоги деловой игры, определяет стимулирующие меры для участников.

Студенты (слушатели), проявляющие активность в процессе проведения игры, высказывающие интересные идеи по оптимизации производственной деятельности специалиста АПК, могут получить зачет автоматом или же высокую оценку на экзамене по изучаемой дисциплине.

Приложение 5.1

Примерные структурно-информационные взаимодействия работников предприятий АПК

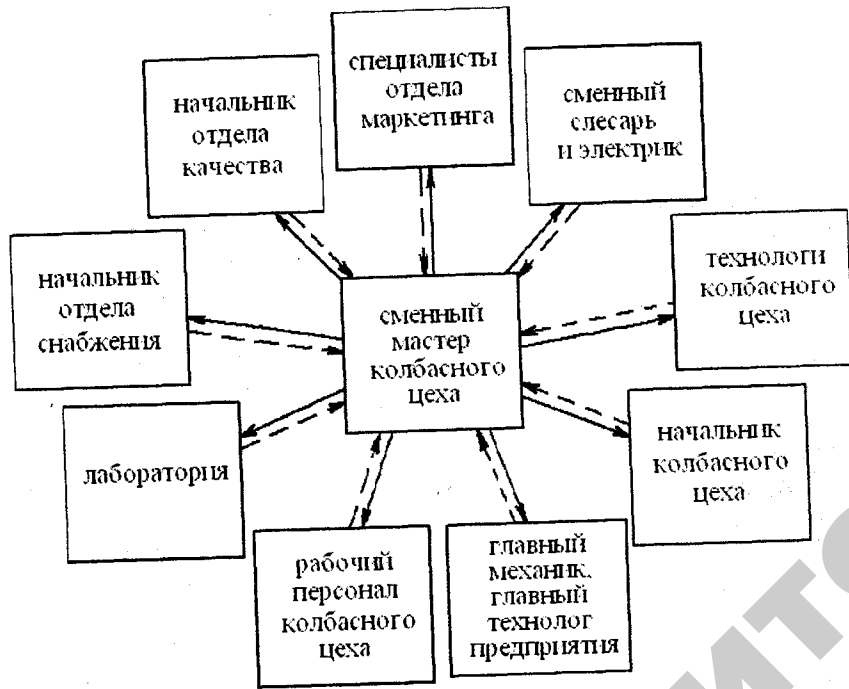


Рис. 18. Взаимодействие сменного мастера колбасного цеха мясокомбината

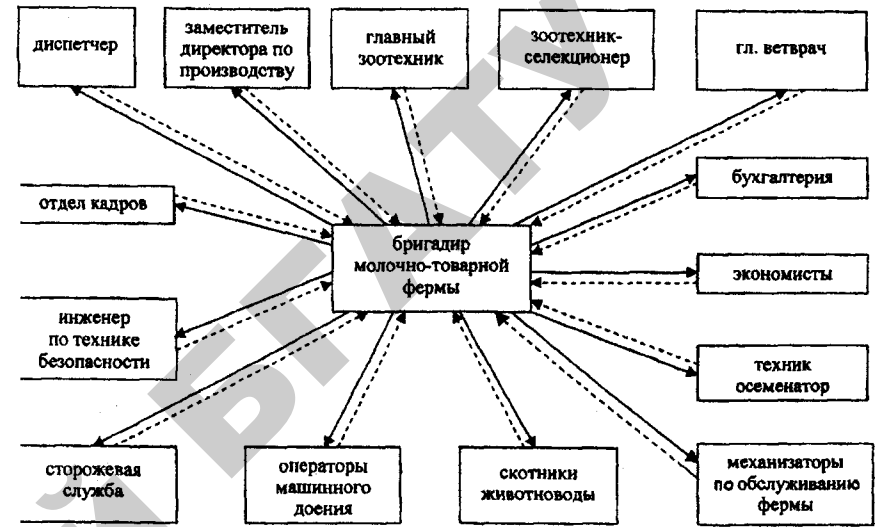


Рис. 19. Взаимодействие бригадира молочно-товарной фермы

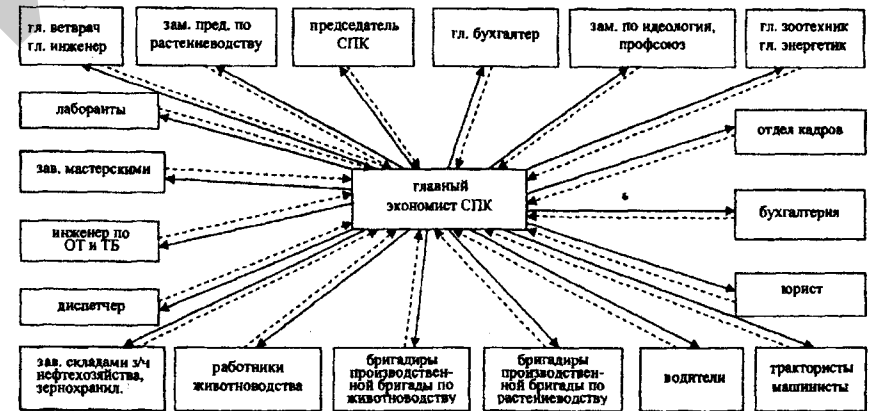


Рис. 20. Взаимодействие главного экономиста СПК

Основные этапы работы бригадира молочно-товарной фермы
(понедельник)

№ п/п	Наименование операций. Содержание работ	Текущее время (ч, мин)		Затраты времени (мин)	Информация	Принимаемые решения	Приме- чания
		начало	конец				
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обход. Обход участка, прием смены у сторожевой охраны, проверка участка по готовности к выполнению работ	5 ⁰⁰	5 ³⁰	30	1. Соответствие участка санитарным нормам. 2. Наличие работников на рабочих местах. Подготовка технологического оборудования к производственному процессу	1. Сообщить обслуживающему персоналу о неполадках. 2. Доложить гл. ветврачу информацию о состоянии скота. 3. Дать заявку диспетчерской службе	
2	Задание. «Пятиминутка» с гл. зоотехником (обсуждение итогов предыдущего дня и плана на текущий)	5 ³⁰	6 ⁰⁰	30	1. Итоги работы за предыдущий день. 2. Подготовленное задание. 3. Состояние оборудования на ферме	1. Сообщить итоги работы. Отметить лучших, худших. 2. Распределить задания между рабочими	

Таблица 11

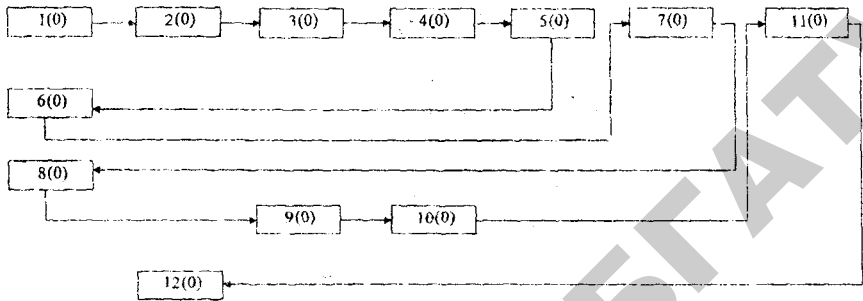
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Начало работы. Обеспеченность инструментом	6 ⁰⁰	6 ¹⁰	10	1. Количество инструмента. 2. Состояние оборудования. 3. Состояние трудовой дисциплины и санитарии. 4. Соблюдение правил техники безопасности	Зафиксировать замечания в журнале	
4	Решение производственных, технологических вопросов	6 ¹⁰	8 ⁰⁰	110	1. Контроль: 1.1) доения коров; 1.2) кормления скота; 1.3) поения телят. 2. Получение указаний от гл. зоотехника и ветврача. 3. Личные вопросы рабочих	1. Отметить количество надоев молока. 2. Выдать концентраты и молоко для поения. 3. Отправить молоко на гормолзавод. 4. Доложить гл. зоотехнику: что сделано, что не сделано. 5. Ответить на личные вопросы рабочих	

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Работа с документами. Оформление отчетной документации (табели, наряды)	8 ⁰⁰	10 ⁰⁰	120	Документы, табели, оприходование телят, ведомость движения молока и т. д.	1. Заполнить документы. 2. Произвести расчеты по количеству и качеству молока	
6	Контроль качества. Обход участка. Проверка оборудования и помещений по Санитарному состоянию. Контроль кормления скота	10 ⁰⁰	12 ⁰⁰	120	1. Состояние производства. 2. Качество кормления скота	1. Проверить оборудование на загрязненность и обсемененность. 2. Проверить и записать количество кормов	
7	Технический перерыв. Отдых	12 ⁰⁰	17 ⁰⁰	300	-	-	
8	Обход участка. Проверка участка и работы исполнителей	17 ⁰⁰	17 ³⁰	30	1. Соответствие участка санитарным нормам. 2. Наличие работников на рабочих местах. Подготовка технологического оборудования	1. Сообщить обслуживающему персоналу о неполадках. 2. Доложить гл. ветврачу информацию о состоянии скота.	

1	2	3	4	5	6	7	8
					к производственному процессу	3. Дать заявку диспетчерской службе	
9	Начало работы. Обеспечение инструментом	17 ³⁰	18 ⁰⁰	30	1. Количество инструмента. 2. Состояние оборудования. 3. Состояние трудовой дисциплины и санитарии. 4. Соблюдение правил техники безопасности	Зафиксировать замечания в журнале	
10	Производство. Решение производственных и технологических вопросов	18 ⁰⁰	20 ⁰⁰	120	1. Контроль: 1.1) доения коров; 1.2) кормления скота; 1.3) поения телят. 2. Получение указаний от гл. зоотехника и ветврача. 3. Личные вопросы рабочих	1. Отметить количество надоев молока. 2. Выдать концентраты и молоко для поения. 3. Отправить молоко на гормолзавод. 4. Доложить гл. зоотехнику: что сделано, что не сделано.	

1	2	3	4	5	6	7	8
						5. Ответить на личные вопросы рабочих	
11	Окончание работы. Качество уборки рабочего места. Сдача участка сторожевой охране	20 ⁰⁰	20 ¹⁰	10	1. Состояние трудовой дисциплины. 2. Работоспособность оборудования. 3. Передача участка	1. Указать на нарушения. 2. Сделать записи. 3. Провести осмотр рабочих мест. 4. Внести поправки в задания	
12	Задания «пятиминутки»	20 ¹⁰	20 ³⁰	20	1. Итоги работы за предыдущий день. 2. Подготовленное задание. 3. Состояние оборудования на ферме	1. Сообщить итоги работы. Отметить худших, лучших. 2. Распределить задания между рабочими	

Функционально-динамическая структура бригадира
молочно-товарной фермы



1, 6, 8

2, 12

3, 9

4, 10

повторяющиеся операции

Приложение 5.4

Функционально-динамическая модель

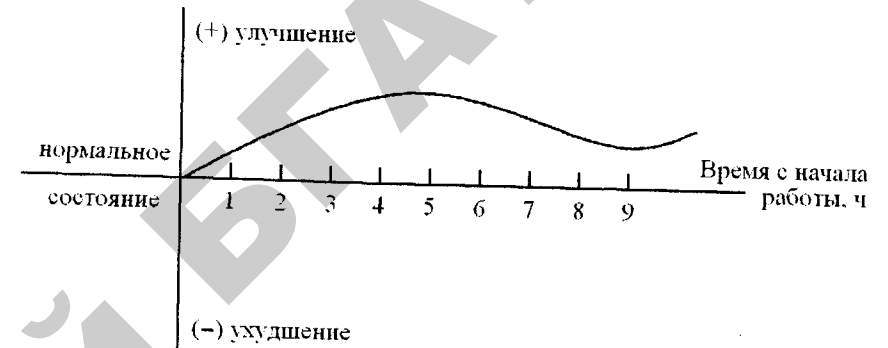
$$\begin{aligned}
 W = & W_1 \frac{30(0)}{\text{обход}} * W_2 \frac{30(0)}{\text{задание}} * W_3 \frac{10(0)}{\text{начало работы}} * W_4 \frac{110(0)}{\text{производство}} * \\
 & * W_5 \frac{120(0)}{\text{работа с документами}} * W_6 \frac{120(0)}{\text{контроль качества, обход}} * W_7 \frac{300(0)}{\text{отдых}} * \\
 & * W_8 \frac{30(0)}{\text{обход}} * W_9 \frac{30(0)}{\text{начало работы}} * W_{10} \frac{120(0)}{\text{производство}} * \\
 & * W_{11} \frac{10(0)}{\text{окончание работы}} * W_{12} \frac{20(0)}{\text{задание}}
 \end{aligned}$$

Обобщенная функционально-динамическая модель

$$\begin{aligned}
 W = & \sum W_1 W_6 W_8 \frac{30 + 120 + 30}{\text{обход}} * \sum W_2 W_{12} \frac{30 + 20}{\text{задание}} * \sum W_3 W_9 \frac{10 + 30}{\text{начало работы}} * \\
 & * \sum W_4 W_{10} \frac{110 + 120}{\text{производство}} * W_5 \frac{120(0)}{\text{работа с документами}} * W_7 \frac{300(0)}{\text{отдых}} * \\
 & * W_{11} \frac{10(0)}{\text{окончание работы}}
 \end{aligned}$$

Приложение 5.5

Среднестатистическая самооценка эмоционально-физического состояния в течение рабочего дня



Приложение 5.6

Фактическое распределение рабочего времени по видам выполняемых работ бригадира молочно-товарной фермы



Выводы:

1. Выделить время на повышение своей квалификации (изучение ТНПА, специальной научной литературы), на решение творческих производственных задач.
2. Для этого сократить затраты времени на (анализ приложений).
3.
4.

Приложение 5.7

Возможные причины потерь рабочего времени специалиста АПК

Причина	Весомость, %
1. Ненадежность технологического оборудования, инструмента	30
2. Отсутствие или сбой поставок сырья, вспомогательных материалов	20
3. Неоперативность других служб предприятия	10
4. Присутствие на ненужных совещаниях	10
5. Затраты времени на оформление и подготовку документов, не имеющих отношения к производству, а также на излишний документооборот	10
6. Слабое информационное обеспечение	5
7. Недостаточный уровень управленческих решений	5
8. Длительность маршрутов между участками и подразделениями	5
9. Дискомфортность условий труда	5
Итого	100

Примечание. В таблице приведен обобщенный перечень причин потерь рабочего времени специалиста АПК. Этот перечень будет изменяться в зависимости от технологического уклада производства и квалификации специалистов предприятия АПК.

6. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТРЕТА СПЕЦИАЛИСТА АПК»

6.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Чтобы оценить качество процесса обучения студентов вуза с возможностью последующей интерпретации результатов и их использования при формировании управляющих возможностей, необходимо наличие достаточно полной системы показателей качества и точных объективных методов их измерения. Накопленный опыт позволяет сформировать «нормы» качества по каждому из измеряемых показателей. Нормы качества, а следовательно, и критерии, как и система менеджмента качества (СМК), должны постоянно развиваться, совершенствоваться.

Существуют различные показатели качества образовательной деятельности. Качество образования является многомерным понятием, которое полностью должно отражать характеристику объекта исследования. Очевидно, что образовательная организация (вуз) имеет ярко выраженную специфику по сравнению с производственным предприятием. Множество разнородных процессов, происходящих в вузе (научно-исследовательский, учебный, производственный, финансовый, административный, хозяйственный и пр.), в то же время объединены основной функцией: каждый из них вносит вклад в качество образования как интегральный результат деятельности вуза. Часто качество образовательного процесса рассматривают как **качество условий** (образовательные программы, педагогические кадры, уровень подготовки абитуриентов, материально-техническая база и т. п.), **качество процессов** (методики, технологии, сопровождающие процесс обучения; качество деятельности преподавателя, связанное с процессом предоставления образовательной услуги и пр.) и **качество результатов** (качество знаний, умений и навыков студентов на различных эта-

пах обучения, качество компетентности выпускников, качество научно-технической продукции, качество образовательных услуг и пр.). В зависимости от содержания работы образовательного учреждения и ее этапа приоритет в оценке качества может быть отдан разным аспектам и соответствующим показателям качества, однако решающий акцент важно делать на оценку результатов, т. е. оценку качества знаний, умений, навыков и компетентности выпускников вуза.

Процесс обучения студентов есть подпроцесс образовательного процесса в целом. Качество этого подпроцесса представляет собой интегральную характеристику, состоящую из качества отдельных составляющих образовательного процесса. На основе изложенного актуальна связь качества обучения студентов по следующим аспектам (рис. 21):

- качество абитуриентов;
- качество деятельности преподавателей;
- качество подготовленных специалистов.

Качество абитуриентов. Оценка качества абитуриента представляет собой степень соответствия выбора факультета его личностным характеристикам. В системе показателей качества абитуриента используют:

- оценку психофизического состояния (тесты на профпригодность, психологические тесты);
- оценку знаний абитуриентов (показатель, значение и критерии которого определяются на основе данных приемной комиссии);
- оценку физического состояния (значение и критерии этого показателя определяются медицинской комиссией).

Качество деятельности преподавателя. Система показателей, характеризующих качество деятельности преподавателя включает:

- оценку профессиональных качеств;
- оценку качества содержания учебной дисциплины.

Профессиональные качества преподавателя зависят в какой-то мере от блока формальных показателей (наличие учебной степени, стаж работы, повышение квалификации и др.).

Качество подготовленного специалиста. В последние годы в нашей стране появился ряд работ, раскрывающих и уточняющих суть феномена «модель специалиста» на основе понятий «ключевые квалификации», «профессиональная квалификация», «ключевые компетенции». Отметим, что Э. Ф. Зеер [29], в отличие от других исследователей, разграничивает эти понятия. Он определяет:

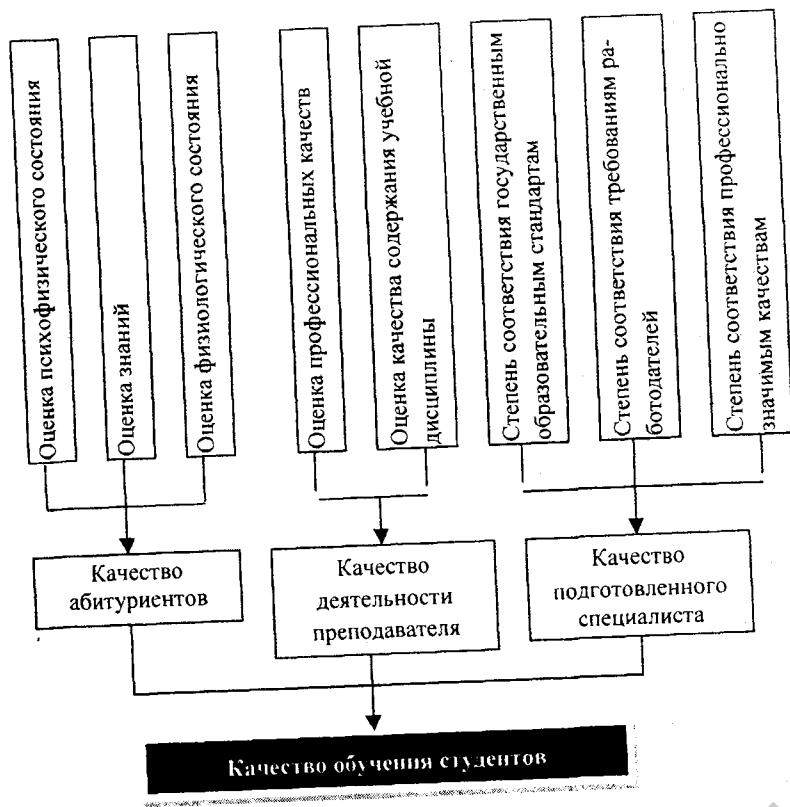


Рис. 21. Исследование качества обучения студентов

– профессиональную квалификацию как степень и вид профессиональной подготовленности работника, предполагающие наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенной работы;

– ключевые квалификации как общепрофессиональные знания, умения и навыки, а также способности и качества личности, необходимые для выполнения работы в сфере определенной группы профессий;

– ключевые компетенции как межкультурные и межотраслевые знания, умения и способности, необходимые для адаптации и продуктивной деятельности в различных профессиональных сообществах.

Но при этом появляется некоторое «перекрывание» (частичное совмещение) данных понятий, что является принципиально важным

фактором в плане разработки модели специалиста, получающего образование в стенах университета [29].

Благодаря такому «перекрыванию» в понятие «профессиональные квалификации» включается достаточно большая область «профессиональной компетенции». На наш взгляд, это вполне отвечает требованиям современности и возможностям университетского образования. Достаточно глубокие знания, умения и навыки в какой-либо конкретной области профессии рассматриваются как необходимый компонент профессиональной подготовки специалиста. Выделяют две группы качеств личности молодого специалиста: обобщенные, развитие которых одинаково важно для любого выпускника университета, и специальные, являющиеся отличительной особенностью специалистов в каждой конкретной профессии.

Таким образом, построение системы оценки качества подготовленного специалиста относится к задачам многоцелевого моделирования. Оценка качества подготовленного специалиста зависит от степени соответствия:

- государственным образовательным стандартам (ГОС);
- требованиям предприятий или фирм-заказчиков;
- профессионально значимым психологическим и психофизиологическим качествам.

Несоответствие действующих белорусских образовательных стандартов мировым тенденциям развития высшего образования, а также отсутствие практики проектирования опережающих стандартов имеют следствием недостаточную практикоориентированность и несоответствие интегрированных характеристик качества подготовки специалистов требуемым [29]. Компетентная модель предполагает сдвиг от академических норм оценки к внешней оценке профессиональной и социальной подготовленности выпускников.

Международный опыт компетентного подхода к образованию и воспитанию показывает, что на различных форумах Совета Европы все более конкретно ставятся вопросы об определении так называемых ключевых компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся как для успешной работы, так и для дальнейшего образования. К примеру, по программе Совета Европы принято определение пяти ключевых компетенций, которые должны приобрести молодые европейцы. К ним относятся: *политические и социальные компетенции; компетенции, связанные с жизнью в многокультурном обществе; компетенции, относящиеся к владению устной и письменной коммуникацией; компетенции,*

связанные с возрастанием информатизации общества; способность учиться на протяжении жизни в качестве основы непрерывного обучения в контексте как личной профессиональной, так и социальной жизни [30].

К ключевым компетенциям (исходя из мирового опыта) относят:

– компетенции в сфере познавательной деятельности, основанные на усвоении способов самостоятельного приобретения знаний из различных источников информации;

– компетенции в сфере общественной деятельности (выполнение ролей гражданина, избирателя, члена социальной группы, коллектива);

– компетенции в сфере трудовой деятельности (в том числе умение анализировать и использовать ситуацию на рынке труда, оценивать и совершенствовать свои профессиональные возможности, навыки самоорганизации и т. д.);

– компетенции в бытовой сфере (включая аспекты семейной жизни, сохранения и укрепления здоровья и т. д.);

– компетенции в сфере культурной деятельности (включая набор путей и способов использования свободного времени, культурно и духовно обогащающих личность).

Главным фактором увеличения трудового потенциала в процессе реализации труда в экономике, основанной на знаниях, является увеличение накопленного объема профессиональной компетенции. Возрастающее значение знаний в профессиональном компоненте трудового потенциала в наши дни связано с усилением роли профессиональной компетенции. Знание стало основным капитальным фактором инновационного развития. Знание означает реальную полезную силу, средство достижения социальных и экономических результатов. Знание сегодня – это источник инноваций и фактор наращивания экономически необходимой информации для роста конкретных результатов трудового взаимодействия. Успех любого субъекта (человека, фирмы) в настоящее время стал в значительной степени определяться соотношением усилий, которые потрачены на накопление и обновление знаний, с одной стороны, и успехов, которые получены от использования этих усилий, с другой стороны.

Таким образом, понятие профессионализма в современных условиях необходимо связывать с результатами, которые проявляются в обществе на разных уровнях управления. В этом и есть смысл социальной и экономической эффективности профессиона-

лизма и компетентности [31]. Профессиональную компетентность рассматривают через призму обладания определенными экономически востребованными знаниями как способность производить инновации.

В современных условиях к профессионалам относят работников, имеющих определенный уровень квалификации (специалистов высшей и средней квалификации, руководителей организаций и предприятий) [32]. Профессиональная компетентность расширяет количественные профессиональные характеристики работника, дополняет их мотивационными, культурными, качественными и социальными характеристиками. Профессионально-компетентный подход уточняет границы его использования через познание модели компетенции, основанной на параметрах личности; модели компетенции для решения задач; модели для производительной деятельности; модели компетенции по управлению результатом деятельности [33].

В соответствии с данным подходом «компетентный» человек трактуется как осведомленный, признанный знаток в определенном вопросе, авторитетный, полноправный, способный.

Профессиональные знания являются важнейшим компонентом профессиональной компетентности. Знания воплощают в себе в первую очередь методическое мастерство. Известно, что знания устаревают, а в настоящее время очень быстро. Поэтому ценятся не сами знания, а способность их приобретать, способность быстро добывать и обрабатывать информацию. Кратчайший путь к освоению знания лежит через анализ его ценностно-смысловых предпосылок – понимание того, ради чего в конечном счете все делается.

Таким образом, в подготовке специалиста главным является не приобретение знаний и навыков, а формирование профессионального мышления и рефлексии. Профессионально компетентный специалист понимает цель и способен менять способы осуществления деятельности в соответствии с изменяющимися условиями. Его важнейшей характеристикой является способность к рефлексии, умение соотносить полученный результат с целью деятельности и понять причины профессиональных затруднений.

Рефлексия – это осмысление субъектом собственного поискового движения через фиксацию «разрывов», оценивание их «размера» и создание средств для их конструктивного преодоления.

Чем больше творчества в работе специалиста, тем больше гарантий обретения им профессиональной компетентности. Поэтому

при овладении навыками и умениями необходим творческий подход. Ключом в овладении навыками и умениями может быть творческий подход к овладению концептуальными основами любого процесса.

В этом случае модель подготовки и развития профессионально-личностного специалиста должна учитывать его компетентность, которая характеризуется осведомленностью и овладением определенными экономически востребованными знаниями, умениями, навыками, правомочными суждениями, профессиональной, мотивационной и культурной системами компетенций работника.

Компетентность, будучи продуктом обучения, является следствием саморазвития индивида, не столько технологического, сколько личностного, социального, мотивационного и культурного его роста. Она способствует личностной самореализации, накоплению профессиональных способностей в процессе трудового взаимодействия, эффективной реализации социальных стратегий карьерного роста.

Комплексный подход к развитию профессиональной компетентности предполагает реализацию следующих ее компонентов [34]:

- концентрация знаний в эффективную совокупность деятельностных способностей (когнитивный аспект);
- социальное конструирование моделей поведения в разнообразных профессиональных ситуациях (социально-поведенческий аспект);
- эмоционально-волевая регуляция процесса и результата проявления компетентности (деятельностно-практический аспект);
- культурная взаимозависимость содержания компетентности и объекта ее приложения (культурный ценностно-смысловой аспект);
- профессиональная мотивация – готовность к проявлению компетентности через мобилизацию внутренних субъектных побуждающих сил.

Учет этих составляющих развития профессиональной компетентности является особым требованием к подготовке и воспитанию элиты профессионалов.

Компетентный подход в образовании предполагает готовность выпускника вуза применять в своей практике полученные знания и умения.

Как же воспринимает производство выпускник вуза? Для того чтобы выяснить расхождения между фактическими потребностями производства и знаниями, навыками, умениями, полученными в

высшей школе студентами, выполнялись соответствующие исследования [35]. Для этого оценивались те требования, которые предъявляет промышленность к приглашаемым на работу специалистам по следующим областям знаний:

- ориентация на заказчика;
- практические знания и навыки применения инструментов управления;
- принятие решений на основе фактов;
- понимание деятельности как процесса;
- ориентация на групповой метод работы;
- обязательства по постоянному улучшению;
- активный метод освоения нового;
- системный подход.

Исходя из концепции, подготовили вопросник для руководителей различных компаний с просьбой оценить по пятибалльной шкале степень важности освоения сотрудником тех или иных знаний или навыков.

Перечислим возможные требования, обозначенные в вопроснике:

- ответственность;
- предприимчивость;
- постоянное улучшение;
- инновации;
- самоконтроль;
- групповая работа;
- ориентация на результат;
- производительность;
- экономическая эффективность (прибыльность);
- ориентация на ожидания заказчика, стремление их удовлетворить;
- представление о качестве как о составной части бизнес-деятельности;
- восприятие вещей в их целостности;
- выявление и удовлетворение ожиданий заказчика;
- способность устанавливать связи;
- способность взаимодействовать;
- способность мыслить логически;
- способность руководить проектами;
- знание «семи инструментов качества»;
- знание методов решения проблем;

- систематическое улучшение процессов;
- бенчмаркинг;
- премии в области качества и методы самооценки;
- знание основ методик проведения измерений;
- знания в области экологии, охраны здоровья и безопасности;
- менеджмент технологических процессов;
- знание основ теории систем;
- знание теории менеджмента качества;
- знание основ математической статистики;
- представление о статическом управлении процессами.

В результате анализа ответов выявились расхождения между требованиями промышленности и тем, что дает высшая школа.

В частности, для предприятия (фирмы) важны не только знания специалиста в области коммерческой деятельности, направленной на производство, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции, но и жизненная позиция специалиста.

Руководители предприятий считают, что инициатива и творческая сопричастность к делам предприятия, ориентация на постоянный профессиональный рост являются следствием понимания нужд заказчика, готовности к самосовершенствованию, постоянному освоению нового и активному сотрудничеству в рамках командной деятельности.

Например, важными навыками в области качества руководители предприятий считают способность четко идентифицировать ожидания заказчика в получении безопасных и вкусных продовольственных товаров, проводить самооценку, конкретно сформулировать цели в области качества (например, внедрять интегрированные системы, включающие менеджмент качества, охрану окружающей среды, безопасность продукции по всей пищевой цепочке).

Практически единодушно различные предприятия указывают на необходимый уровень знаний специалистов в области менеджмента технологических процессов производства конкурентоспособной продукции, надежности машин и аппаратов, инженерного прогнозирования и совершенствования технических систем, организации производства и управления предприятием, экономики отрасли.

К наиболее важным личным качествам специалиста работодатели относят его активность – участие в совещаниях, выступления с докладами, способность четко планировать деятельность и действовать в строгом соответствии с планами, логически мыслить и действовать методически.

Идеологические же аспекты, разработанные основоположниками теории менеджмента качества, – ориентация на процессный менеджмент и системное мышление – получили при опросе низкие оценки. Их рассматривают как теоретические знания, о которых надо иметь общее представление. К этой категории требований были отнесены такие специфические области знаний как методы математической статистики, а также вопросы охраны здоровья, безопасности и экологии.

В отличие от практически одинаковой точки зрения разных компаний на необходимый уровень знаний специалиста, оценка степени расхождений между существующими курсами в вузах и выявленными потребностями бизнеса единодушной не была – различия между вузами в разных странах оказались значительными.

Вместе с тем исследование показало, что инженерные курсы и курсы по прикладной экономике в основном обеспечивают соблюдение требований, предъявляемым к специалистам.

Сравнение полученных результатов с итогами наших исследований показывает, что они в целом совпадают: сегодня учебная программа не раскрывает полностью потребностей производства в знаниях, умениях и навыках выпускников вуза. Образовательные учреждения, которые хотят подготовить востребованных специалистов, должны в первую очередь учесть требования производства к ним. Высшая школа, если она желает интегрировать совокупные требования производства в свои учебные планы, должна совершенствовать свой образовательный стандарт.

Требования европейского бизнеса к выпускникам вузов, сформулированные в виде потребностей и критериев, показаны в таблице 12.

Таблица 12

Требования европейского бизнеса к выпускникам вузов

Потребности, сформулированные в вопроснике	Критерии, по которым организация отбирает для себя сотрудников
1	2
<i>Жизненные позиции, которые определяют деятельность, формируют активность: готовность, желание, пригодность и т. д.</i>	
– Ответственность, предприимчивость, непрерывное улучшение, инновации.	– Проявляют инициативу, ответственны, творчески подходят к реализации улучшений и внедрению инноваций в организации. – Стремятся к постоянному освоению нового,

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Самоконтроль. – Командная работа. – Нацеленность на результат, производительность, эффективность. – Ориентация на заказчика, его ожидания, удовлетворение заказчика. – Качество как составная часть бизнес-деятельности. – Восприятие вещей в их целостности 	<p>способны к самооценке и саморегулированию.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Чувствуют атмосферу, в которой сотрудничество является естественной составляющей. – Стремятся внести свой вклад в общие результаты организации и построить свои цели на основе целей организации, отталкиваясь от интересов заказчиков или других заинтересованных сторон. – Способны и стремятся в своей повседневной деятельности решать задачи по достижению высоких целей, оставаясь при этом на своей должности
<p><i>Навыки и опыт (наличие необходимых знаний и применение их в практической деятельности, способность использовать этот опыт в новой ситуации)</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Выявление и удовлетворение ожиданий заказчика. – Способность устанавливать связи. – Способность взаимодействовать. – Способность проводить совещания и собрания. – Самоконтроль. – Способность мыслить логически. – Способность руководить проектами. – Знание «семи инструментов качества». – Знание методов решения проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> – Способны применять необходимые методы для идентификации ожиданий заказчика. – Мастерски владеют языком (как письменным, так и устным), способны четко выразить свои мысли, общаться в деловом стиле. – Способны подготовить и сделать устный или письменный доклад. – Могут сделать презентацию. – Владеют техникой подготовки и проведения совещаний. – Способны внимательно выслушать собеседника. – Способны планировать деятельность и распределять время. – Способны мыслить логически и действовать методически. – Способны самостоятельно получать новые знания.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Систематическое улучшение процессов. – Бенчмаркинг. – Премии в области качества и методы самооценки. – Знание основ методик проведения измерений 	<ul style="list-style-type: none"> – Способны определять, планировать, бюджетировать, организовывать, контролировать и оценивать ход выполнения проекта на основе достигнутых результатов. – Способны читать и интерпретировать графические схемы, таблицы и статистические материалы. – Способны применять основные методы повышения качества, такие как причинно-следственный анализ, выявление ключевых причин, «мозговой штурм», анализ процесса на основе блок-схем и других методов, ситуационный анализ, формулировка измеряемых целей, разработка плана действий, оценка результативности действий и коррекция текущей деятельности. – Способны сопоставлять результаты деятельности своей организации с деятельностью других компаний и выработать решения по улучшению или ставить новые цели на этой основе. – Способны частично или полностью проводить самооценку на основе соответствующих моделей премий качества, таких, например, как Европейская премия качества. – Способны применять ключевые методики выполнения измерений, соответствующие решаемой задаче
<p><i>Знания (способность воспроизвести, обобщить и описать)</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Знания в области экологии, охраны здоровья и безопасности. – Менеджмент технологических процессов. – Знание основ теории систем. 	<ul style="list-style-type: none"> – Способны осветить основные официальные требования, относящиеся к производственным условиям, охране здоровья и безопасности персонала. – Способны описать организацию в терминах процесса (вход, преобразование и выход) и могут показать, как можно

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Теория менеджмента качества. – Знание основ математической статистики. – Статистическое управление процессами. – Оценка возможностей производственных процессов. – Измерение степени удовлетворенности заказчика 	<p>усовершенствовать ключевые процессы в рамках существующих схем управления с большой вероятностью получения хороших результатов.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Могут объяснить разницу между качеством продукции, процесса и системы. – Могут объяснить своими словами суть вклада в теорию качества таких выдающихся людей как Э. Деминг, Ф. Кросби, Д. Джуран и др. – Способны транслировать важность современных подходов к менеджменту качества применительно к своей организации. – Способны объяснить основные математические и статистические методы и показать возможность их применения к решению проблем гарантий качества (например, для измерения и оценки variability процессов, оценки возможностей процессов, измерения степени удовлетворенности заказчика)

Высшая школа, если она желает интегрировать совокупные требования бизнеса в свои учебные планы, стоит перед непростой задачей. Компании четко выразили свою потребность в социально ориентированных и коммуникабельных сотрудниках, нацеленных на освоение нового, которые активно участвуют в работе по улучшению деятельности фирмы, а не просто являются теоретически подготовленными техническими специалистами. Чтобы выпускать таких специалистов, высшей школе необходимо перенести акцент в образовательном процессе с **изучения фактических материалов** (что традиционно считалось более важным) на **освоение методов**.

Другими словами, ключевым вопросом сейчас является не то, какой именно учебный материал будут давать студентам в период учебы, а то, может ли вуз обучить студента критическому, собственному взгляду на вещи и развить в нем стремление к постоянному самообразованию. С этим вопросом напрямую связаны другие: какие методы должны использовать вузы для воспитания в студен-

тах такой позиции, насколько сам вуз готов пересмотреть свою роль в обществе и в подготовке специалистов.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие рекомендации для вузов [35]:

- сформулируйте ключевые задачи в области квалификации и навыков ваших специалистов;
- применяйте те методы, которые будут стимулировать студентов к активной форме обучения;
- используйте для обучения такие практические ситуации, которые являются узнаваемыми для студентов;
- берите примеры со стороны и проводите практику за пределами учебного заведения, чтобы интегрировать знания и практические навыки;
- привлекайте представителей бизнеса к разработке учебных программ и курсов;
- используйте интерактивные формы обучения и обратную связь с «потребителями» ваших выпускников.

При обучении методам менеджмента качества важную роль играют дидактические методы. Менеджменту качества нельзя научиться, только слушая. Студенты должны это делать. Учебные программы стоит строить так, чтобы стимулировать студентов учиться применять на практике те навыки и знания, которые необходимы профессионально подготовленному выпускнику.

Необходимо поддерживать взаимодействие между самими студентами, а также между ними и лекторами и тем самым использовать возможности для активной обратной связи внутри процесса обучения. Этот подход переносит акцент с образования по методу «лектор + освоение через учебный курс» на образование по методу «студент + освоение через вопросы».

Учебное заведение должно быть способно перевести принцип успешного бизнеса в собственную повседневную практику. Другими словами, студент должен получить возможность на практике увидеть практические работы, ориентированные на заказчика, и даже поучаствовать в них. Это участие в выполнении государственных отраслевых научно-технических программ для АПК, договорных заданий для конкретных заказчиков, стажировка дублерами руководителей предприятий АПК и многое другое. Тогда студент будет не только изучать теорию дисциплин, находясь в аудитории, но и ежедневно ощущать влияние этих подходов как потребитель услуг вуза.

Выше отмеченное получило общее признание, но еще не стало общей практикой.

Современные реалии таковы, что производственники считают жизненную позицию и практический опыт в области менеджмента даже более важными, чем конкретные знания. Это согласуется с теорией о разрыве между уровнем знаний и фактическим поведением специалиста в средней организации [35].

Чтобы реально удовлетворить потребности бизнеса, традиционного образования по типу школьного, вероятнее всего, недостаточно. Необходимо изменить не только цели обучения и программы, но и методы и приемы обучения, изучаемые материалы, а также роль лектора. Вузам необходимо пересмотреть свои подходы, или, другими словами, «научиться тому, как надо учить сегодня». Новый уровень мастерства жизненно необходим и для преподавателей, и для персонала, и для руководителей образовательных учреждений, которые вместе должны работать над внедрением новаций в образование и повышением его качества.

Этот процесс не имеет конца ни для выпускников, ни для образовательного учреждения, даже если оно получило прекрасную оценку, сертификат на соответствие МС ИСО серии 9000.

Студенты, лекторы, руководители предприятий АПК – все они находятся в одной лодке и являются вечными студентами. Более того, они могут многое почерпнуть друг у друга. Изучение – это интерактивная деятельность, хороший результат здесь может быть достигнут только с помощью диалога.

Высшие учебные заведения должны разрабатывать такие учебные программы, которые вбирали бы в себя и мнение лекторов, и мнение студентов, и мнение общества. Только тогда может быть преодолен барьер между вузом и профессиональной средой, между обучением и работой. Жизнь требует, чтобы образование воспитывало в слушателях именно те мастерство и жизненную позицию, которые нужны.

Для того чтобы остаться востребованным и конкурентоспособным в условиях реформирования образовательной отрасли, вуз обязательно должен отслеживать соответствие компетенций выпускников запрашиваемым работодателем потребностям. Безусловно, качество образования должно рассматриваться как рыночная категория. И в учебном процессе студента – будущего специалиста АПК предусмотрены экскурсии на производственное предприятие, способствующие формированию навыков.

Начнем с вопроса: что больше всего запоминается студенту за годы его учебы в университете? Спросите любого студента-старшекурсника, и каждый ответит вам: наиболее интересны виды занятий с прикладным уклоном. К ним отнесут деловые игры, производственные ситуации, олимпиады, учебно-методические конференции, **экскурсии на производственные предприятия**, на международные тематические выставки.

Любая изучаемая студентами дисциплина (на выпускающих кафедрах) предусматривает взаимосвязь теории с практикой ее реализации на производстве. Невозможно все изучить и показать студентам на аудиторных занятиях. Отсюда возникает необходимость посещения предприятий в рамках учебной программы по конкретным дисциплинам. Поэтому экскурсии включены в учебные планы. А их реализация зависит от возможностей и желания со стороны преподавателей кафедры, руководства университета и предприятий, куда намечаются экскурсии. Отрадно заметить, что вышеназванная триада почти всегда работает в одной связке: самое уязвимое звено здесь – предприятия, но их руководители понимают важность знакомства студентов с производством в учебном процессе (сами они в прошлом были такими же студентами).

Организация посещения предприятия начинается с деловой переписки: от БГАТУ направляется официальное письмо с просьбой разрешить посещение студентами конкретного предприятия. Оговариваются время и программа посещения, назначается ответственный исполнитель от принимающей стороны. Это может быть главный механик, главный инженер, главный технолог предприятия. Со студентами проводится обязательный инструктаж по технике безопасности.

Как правило, экскурсия проводится только после прочтения теоретического лекционного курса по изучаемой дисциплине. Например, «Холодильная техника и технология», «Машины и аппараты пищевых производств», «Технологии пищевых производств» и др.

Студенты специальности 1-74 06 02 «Техническое обеспечение сельскохозяйственного производства» наиболее часто посещают:

- Минский комбинат хлебопродуктов;
- хлебозаводы;
- пивзаводы («Оливария», «Криница»);
- Минский завод безалкогольных напитков;
- Минский маргариновый завод;

- Слуцкий сахарорафинадный завод;
- Лаборатории технологического и микробиологического контроля качества продукции НПЦ НАН Беларуси по продовольствию; санитарно-микробиологическую лабораторию НПЦ МЗ;
- тематические международные выставки БелЭКСПО, Минск-ЭКСПО, БелАгро.

Что же могут увидеть студенты на перерабатывающем предприятии? Прежде всего – весь технологический процесс переработки сельскохозяйственного пищевого сырья вплоть до упаковки и маркировки конечной продукции, действующее технологическое оборудование (в том числе самое современное) ведущих европейских компаний (Италия, Германия и др.), связующие звенья между основным оборудованием (технологическая оснастка, инвентарь и др.).

По возможности предприятие организует органолептическую оценку (дегустацию) выпускаемой продукции на соответствие требованиям нормативных документов (СТБ, ГОСТ, ТУ), что особенно нравится студентам, которые могут, что называется, своими глазами увидеть, как выполняется такая работа.

После посещения перерабатывающего предприятия студент составляет отчет, реферат, а также включает собранную на производстве информацию в свою НИРС.

Способность воспроизвести, обобщить и описать менеджмент технологических процессов, степень удовлетворения заказчика углубляет знания в практической деятельности и будет способствовать использованию этого опыта в новой ситуации.

Но и преподаватель не остается без работы. Вот что он обязательно должен выполнить:

- сбор учебных материалов (копии нормативных документов, технологических инструкций, схем, норм и др.);
- составление учебного фильма;
- подбор образцов перерабатываемого сельскохозяйственного сырья, продукции;
- подбор образцов тары, упаковки, этикеток.

После проведения экскурсии необходимо обсудить ее результаты со студентами в аудитории БГАТУ. У студента надолго остается в памяти проведенная экскурсия, даже если он впоследствии будет работать на предприятии совершенно другой отрасли.

Таким образом, при подготовке специалиста АПК для формирования стержневых компетенций инженера необходимы современ-

ные технологии обучения, основанные на инновационной модели образования, и в том числе – деловые игры.

В БГАТУ деловая игра «Формирование портрета специалиста АПК» проводится достаточно давно – с 2000 года. За это время скопилась богатая информация о том, как видят производственники личность специалиста-профессионала по следующим специализациям: главный механик, инженер-механик, начальник цеха (участка), мастер промышленного предприятия, зам. директора по экономике, экономист, бухгалтер, товаровед.

Конечно же, портрет каждого конкретного специалиста имеет свои отличительные профессиональные черты, однако просматривается и то общее, что хотят видеть производственники в себе и в своих коллегах. Это – быть хозяином своего предприятия, уметь предотвращать конфликтные ситуации и создавать в коллективе атмосферу взаимного доверия, учиться и учить демократии и гласности, уметь аргументированно убеждать, уметь выслушать, стремиться осваивать и внедрять новые методы в работе, обладать культурой речи и этикой поведения, уметь работать с вычислительной техникой и использовать АСУ, уметь планировать свой рабочий день, уметь правильно оценить политическую ситуацию и увязать ее с производственными проблемами.

Все чаще слушатели предлагают включить в портрет специалиста такие качества как здоровая предприимчивость, патриотизм, уважение к своему предприятию.

Формируя портрет зам. директора по экономике, производственники считают необходимым включить и такие качества: умение видеть перспективу экономического развития предприятия и аргументированно доказывать правильность экономических выводов и расчетов, умение выявить резервы производства и разработать мероприятия по осуществлению режима экономии, знание основных направлений совершенствования хозяйственного механизма в отрасли, рачительное отношение к средствам и фондам предприятия, умение находить наиболее эффективные методы их использования.

Начальники цехов, отделов, главные механики считают обязательным включение в свой портрет таких качеств как: единство слова и дела; владение знаниями в области маркетинга, менеджмента, экономики; умение поддерживать и развивать творческую инициативу подчиненных; умение видеть перспективу развития цеха и предприятия; повседневная забота о подчиненных; умение стойко переносить тяготы и лишения службы (учитывать факт вы-

борности должности начальника цеха, отдела); работоспособность; умение определить деловые качества подчиненных и правильно расставить кадры; умение выбрать основные направления работ на определенный период; умение быть проводником новаций; умение создавать вид благополучного человека; гласность аргументов, лежащих в основе принимаемых решений.

Мастера промышленных предприятий полагают, что их портрет должен иметь в своем составе: умение возложить ответственность за качество продукции на конкретных работников бригады; совершенствование профессиональных знаний – своих и бригады; способствование рационализации и внедрению ее в производство; требовательность к соблюдению производственной и технологической дисциплины; умение профессионально объяснить рабочим производственные проблемы; повседневная работа по повышению качества продукции; знание узких мест производства и способность их решать; умение анализировать и объективно оценивать результаты работы бригады; умение организовать работу по методу самоконтроля качества продукции; заботливое отношение к подчиненным.

Перечисленные здесь качества отражают вовсе не весь комплекс требований производственников к специалисту, а только отдельные, повторяющиеся наиболее часто при формировании личности профессионала.

К сожалению, нечасто студенты называют умение самостоятельного приобретения знаний, а точнее – постоянное профессиональное совершенствование и саморазвитие. Очевидно, что это – проблема, которую нужно решать.

Вместе с тем студенты уделяют внимание так называемой концепции «эмоциональной грамотности», которая сводится к пяти базовым навыкам: способность к правильной самооценке, зрелое управление собственными эмоциями, правильная самомотивация, способность к сопереживанию и умение поддерживать отношения с людьми. Все эти навыки чрезвычайно полезны для специалиста. Теоретические знания в области производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции должны быть активно добываемыми. Для этого студентам надо приобрести навыки самостоятельного получения и обработки соответствующей информации по изучаемым дисциплинам. В учебных программах вуза предусмотрена управляемая самостоятельная работа студентов. Она выполняется под патронажем преподавателя, который не только рекомендует студентам специальную литературу и отраслевые

журналы, но еще и учит правильно обрабатывать полученную информацию, оформить ее в сжатой форме аннотации или реферата и затем – защитить в установленном порядке. Кроме того, управляемая самостоятельная работа студентов выполняется в процессе практических занятий при разборе конкретных ситуаций по изучаемой дисциплине. Особенно хорошо это получается со студентами заочной формы обучения, которые имеют определенный практический опыт. Например, преподаватель предлагает студентам домашнюю работу – заранее подготовить и затем изложить на практическом занятии реальную производственную ситуацию по обновлению ассортимента за счет функциональных продуктов питания. Студент должен обосновать свои предложения с учетом использования действующих технических регламентов, анализа рынка сбыта, экспортных возможностей предприятия. При необходимости готовит проект приказа, где должны быть изложены мероприятия по существу проблемы.

Это и есть управляемая самостоятельная работа, когда в процессе решения производственной проблемной ситуации организуется дискуссия, поиск ответов на вопросы по разрешению ситуации.

В учебном процессе задействованы производственные ситуации по составлению Политики предприятия в области качества, повышению конкурентоспособности товаров, упорядочению рабочих мест (отечественная модификация системы 5S).

Участие наших студентов в научно-исследовательской работе под руководством преподавателей – также один из элементов управляемой самостоятельной работы.

Все это способствует формированию портрета выпускника – специалиста АПК, который внесет свой личный вклад в конкурентоспособность агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

В приложениях 6.1–6.4. приведены некоторые наработки студентов и слушателей по формированию портрета специалиста. Конечно, они еще не совершенны, нуждаются в доработке, но это уже необходимая канва.

6.2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Продолжительность игры составляет 4–5 часов.

Исходные материалы для проведения деловой игры:

- отраслевые квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов АПК;
- квалификационные требования к специалистам с высшим образованием по специальности (1-74 06 02, 1-25 01 07, 1-26 02 02);
- положение, должностные инструкции специалистов АПК;
- нормативная документация по производству и переработке сельскохозяйственной продукции.

Деловая игра складывается из 6 этапов.

Первый этап. Введение в деловую игру.

Ведущий преподаватель проводит лекцию-дискуссию, в которой освещаются:

- антология достоинств и продуктивных качеств научно-творческой личности специалиста АПК, который будет конкурентоспособным на рынке труда (см. табл. 13).

- перечень знаний, умений и навыков специалиста АПК во взаимосвязи с показателями, заложенными в систему менеджмента качества (см. табл. 14);

- проблемы качества и конкурентоспособности продукции АПК во взаимосвязи с кадрами.

Слушатели или студенты (методом опроса) излагают свое мнение по поставленным в лекции проблемам, используя производственный опыт, материалы производственной практики на предприятиях АПК.

Лекция-дискуссия завершается постановкой целей деловой игры.

Длительность лекции – 45 минут, после чего ведущий преподаватель излагает последовательность проведения игры.

Второй этап. Распределение ролей в группе.

Группа делится на следующие коллективы:

- экспертная комиссия: председатель хозяйства (обычно староста), гл. инженер, гл. механик;

- три учебных заведения, готовящих специалистов АПК: БГАТУ, с.-х. академия, Гродненский государственный аграрный университет.

Таблица 13

Антология достоинств и продуктивных качеств специалиста АПК

Отличительные черты	– свобода от внутренних творческих самоограничений, эстетическая впечатлительность, уважительное отношение к мнению коллег, высокая
---------------------	---

	<p>творческая энергия, креативность;</p> <ul style="list-style-type: none"> – сочетание трезвости ума со смелостью суждений, что обеспечивает готовность идти на точно рассчитанный риск с высокой гарантией успеха; – способность в экстремальных условиях сконцентрировать свое внимание и творческие возможности на решении сложнейших проблем; – увлеченность и поглощенность делом как призванием и смыслом жизни; – доведение решений проблем до конечного результата
Наличие	<ul style="list-style-type: none"> – хорошо развитых умственных способностей и аналитического склада ума; – высокого профессионализма, научного критического педантизма, творческого квалифицированного подхода и ответственности при решении задач; – инициативности и гибкости в постановке целей в реальных ситуациях; – уверенности в собственных силах и независимости в суждениях; – логического самостоятельного мышления, сообразительности, хорошей памяти, остроумия и развитой интуиции; – устойчивых идеалов, собственных убеждений и принципов; – высокого уровня духовности, культуры и морали; – выдержки, обязательности и саморегуляции своей деятельности
Обладание	<ul style="list-style-type: none"> – призывом к научно-творческой деятельности, стремлением к инновациям, широкой эрудицией, высоким интеллектуальным потенциалом и культурой умственного труда; – опытом работы и оперативной информацией о проблемах и новейших достижениях в своей области научно-творческой деятельности;

	<ul style="list-style-type: none"> – хорошо развитым воображением и фантазией; – волевыми способностями для преодоления трудностей, возникающих на пути к новому знанию и достижению сознательно поставленной цели; – методами повышения умственной активности (аутогенная тренировка, брейнсторминг и др.) при решении сложных интеллектуальных задач
Стремление	<ul style="list-style-type: none"> – к активной научно-познавательной, творческой деятельности; – к реализации сил и способностей, направленных на достижение поставленных целей; – к непрерывному гармоничному самосовершенствованию; – к решению все более сложных проблем, не останавливаясь на достигнутом; – к высокому уровню притязаний – максимальному успеху в научно-творческой деятельности; – к здоровому образу жизни
Умения	<ul style="list-style-type: none"> – учитывать разнообразные научные факты, анализировать их и учиться на ошибках; – аргументированно убеждать и корректно доказывать свою точку зрения; – четко, точно и оперативно формулировать свои мысли; – видеть в парадоксальном, в обычном и необычном новые и перспективные направления; – замечать несущественные, на первый взгляд, детали и нюансы, явления, легко ускользающие от внимания, и анализировать их; – проблемно и системно (комплексно) подходить к реальным задачам, формулировать рабочие гипотезы, менять стереотипные подходы на оригинальные, нестандартные; – дифференцированно подходить к проблемам и устанавливать приоритет их решений; – предвидеть трудности при решении проблемы и находить эффективные пути их преодоления

Способности	<ul style="list-style-type: none"> – к самоорганизации и самодисциплине; – к анализу, синтезу и общенаучным философским обобщениям; – к изобретательству, творческому мышлению и восприятию; – к нахождению оптимальных прогрессивных решений в сложных ситуациях; – к научному предвидению и прогнозированию; – к абстрагированию при изучении, исследовании сложных систем, процессов и явлений; – к реалистическому мышлению, самооценке и самоконтролю в трудных ситуациях; – к постановке стратегических и оперативных целей, задач и интуитивному нахождению их верных решений
Характерные особенности	<ul style="list-style-type: none"> – <i>свойства</i>: авторитетность, вдохновенность, воспитанность, доброжелательность, индивидуальность, коммуникабельность, лидерство, оптимизм, мужество, порядочность, последовательность, принципиальность, решительность, работоспособность, самообладание, самокритичность, собранность, трудолюбие, такт, целеустремленность, честность, эстетичность и др.; – <i>нравственные чувства</i>: личное достоинство, общественный долг, патриотизм, дружба, товарищество и др.; – <i>процессы</i>: воображение, восприятие, запоминание, мышление, обобщение, принятие решений, самоактуализация, самоконтроль, творчество, умозаключение и др.

Таблица 14

Знания, умения и навыки специалиста АПК во взаимосвязи с группами показателей качества

Показатели	Знания	Умения и навыки
Назначения	Устройство и условия эксплуатации техники отечественных и	Проведение сравнительного анализа образцов и оценка

Показатели	Знания	Умения и навыки
	зарубежных фирм по специальности	эффективности и конкурентоспособности конструкции
Надежности	Требования и методы обеспечения работоспособности и надежности узлов и машин в целом, сроков годности продукции АПК	Принятие конструктивных решений, обеспечивающих работоспособность и надежность узлов и машин в целом
Безопасности	Правила устройства и безопасности машин по специальности; СТБ 22000	Применение установленных правил на практике
Экономичности	Принципы обеспечения конкурентоспособности изделия, оценка экономически обоснованного уровня качества	Выбор экономичных решений при проектировании и эксплуатации основных узлов и машин, использование ресурсо- и энергосберегающих технологий
Технологичности	Технология эксплуатации и ремонта машин и их элементов	Обеспечение технологичности машины при конкретных условиях эксплуатации; обеспечение трудоемкости, материалоемкости, энергоемкости
Стандартизации	Стандартизация систем менеджмента качества	Обеспечение стандартизации и унификации при проектировании машин и рядов машин, реализация системы качества предприятия

Показатели	Знания	Умения и навыки
Транспортабельности	Условия и методы транспортировки изделий	Обеспечение транспортабельности на стадии производства и потребления
Экологичности	Требования экологической безопасности машин	Обеспечение требований и экологической безопасности машин и технологий по производству и переработке с.-х. продукции
Эргономичности и эстетичности	Эргономические и эстетические требования к машинам и с.-х. продукции и методы их обеспечения	Обеспечение эргономичности и эстетичности машин и с.-х. продукции (удобство обслуживания и ремонта, привлекательность внешнего вида)
Правовые	Основные положения КЗОТ, патентное законодательство и система государственного надзора за производством, изготовлением и эксплуатацией техники по специальности	Использование в своей работе нормативных требований и законов РБ, в т. ч. технических регламентов на производство с.-х. продукции

Каждая команда садится вместе за один стол (при наличии свободных помещений – каждая команда в отдельной аудитории) и приступает к выполнению задания.

Третий этап. Выдача задания и его выполнение.

Преподаватель выдает командам задание для самостоятельной проработки и выполнения.

1. Определить перечень знаний, навыков, умений для специалиста АПК – выпускника вуза.

2. Составить квалифицированные требования по основным обязанностям руководителя на этапах: рождение–юность–развитие предприятия АПК.

РУКОВОДИТЕЛЬ должен руководить (рождение предприятия).

Руководитель **ДОЛЖЕН** руководить (юность предприятия).

Руководитель должен **РУКОВОДИТЬ** (развитие предприятия):

Экспертная комиссия на конкурсной основе должна выбрать в свое хозяйство специалиста АПК – выпускника одного из трех конкурирующих вузов (БГАТУ, с.-х. академия, Гродненский аграрный университет). Для этого они составляют для себя проект портрета специалиста АПК с перечнем знаний, навыков и умений, нужного их хозяйству.

Три коллектива (равным числом слушателей или студентов) составляют перечень знаний, навыков и умений выпускника – специалиста АПК учебного заведения, которое они представляют.

Кроме того все команды составляют квалифицированные требования для руководителя предприятия на этапах: рождение–юность–развитие предприятия.

Преподаватель напоминает участникам игры, что при выполнении заданий следует принять во внимание знания, умения и навыки с учетом требований групп показателей качества (таблица 13).

После выполнения задания представитель каждой команды сдает экспертной комиссии результаты работы. Председатель и члены экспертной комиссии изучают и сравнивают полученные материалы, составляют предварительное мнение о подготовке специалиста АПК тем или иным учебным заведением.

Четвертый этап. Защита предложений и выбор одного из трех выпускников вузов на конкурсной основе в хозяйство.

Поочередно представитель каждого учебного заведения зачитывает портрет специалиста – выпускника АПК своего вуза, отвечает на вопросы комиссии. При необходимости ему помогает коллектив того учебного заведения, которое студент представляет в деловой игре. Если комиссия считает необходимым – то разрешает задавать вопросы и вузам-конкурентам.

После защиты предложений представителями трех учебных заведений комиссия совещается и выбирает одного выпускника из трех, мотивируя при этом свой выбор анализом поданных предложений.

Комиссия зачитывает студентам свой вариант портрета специалиста – выпускника вуза инженера-механика, а также выделяет из представленных вариантов портретов лучшие качества, нужные для работы в хозяйстве.

Пятый этап. Составление коллективного портрета специалиста АПК, выпускника вуза.

На основе предварительной защиты и анализа материалов коллективными усилиями составляется портрет профессионала – специалиста АПК, выпускника вуза. Подобранные в портрет качества студенты записывают в свои тетради (см. табл. 15).

Таблица 15

Портрет специалиста АПК, выпускника вуза

Сформированные качества специалиста – выпускника вуза	Оценка качеств		
	коллектив	самооценка	Разность: самооценка минус коллективная оценка
1	2	3	4

После того как общими усилиями выработано единое мнение о том, какими качествами должен обладать хороший специалист АПК, желанный в хозяйстве, преподаватель предлагает оценить по пятибалльной системе эти качества. Для этого принимается во внимание следующее:

- 5 баллов – качество развито высоко;
- 4 балла – качество развито нормально;
- 3 балла – качество развито недостаточно;
- 2 балла – качество развито плохо;
- 1 балл – качество не развито.

Коллективно проходит оценка качеств портрета профессионала – выпускника. Далее следует самооценка качеств каждым студентом, а полученные по самооценке результаты позволят ему определить, где он недоработал, отстает от требований коллектива и в дальнейшем может осуществить коррекцию (доработку) своих отставаний по отдельным качествам.

Далее преподаватель предлагает слушателям (студентам) обсудить результаты выполнения задания № 2 третьего этапа.

Председатель экспертной комиссии излагает мнение об основных личных качествах руководителя на стадиях жизненного цикла предприятия. Практика выполнения этого задания студентами и

слушателями показала, что на этапе рождения предприятия участники игры считают руководителя организатором. У него есть цель, кадры, ниша на рынке. Поэтому слушатели и студенты считают, что руководитель должен:

- изучить рынок и предполагаемых заказчиков, поставщиков материалов и оборудования, конкурентов. Разработать Политику в области качества;

- наметить объемы и номенклатуру продукции, определив стратегию и перспективу;

- разработать предполагаемую структуру фирмы, устав, кредиты;

- юридически оформить, начать подбор необходимых кадров, материальное обеспечение основными фондами под намечаемые объемы и перспективы с современной технологией.

На этапе **юности** предприятия участники деловой игры считают руководителя **координатором-тактиком**, определяют ему такие основные функции:

- контроль работы подразделений – выполнение поставленных задач;

- организация перспективного планирования, расширение рынков сбыта, изучение спроса;

- подготовка реорганизации производства для увеличения выпуска, расширения номенклатуры;

- разработка систем менеджмента качества.

Другими словами, руководитель должен делать акцент на качество работы исполнителей и вносить коррективы в их деятельность. Он должен обеспечить выполнение целей и задач Политики в области качества.

На этапе **развития** предприятия участники игры считают руководителя **стратегом**.

Его основные обязанности: обеспечение дальнейшего сбалансированного развития предприятия, расширение экономических связей; организация дальнейшего изучения спроса и конъюнктуры, принятие решений о необходимости изменения потребительских качеств товара, определение концепции реорганизации производства; внедрение и совершенствование системы качества; благотворительность.

Шестой этап. Подведение итогов игры.

Ведущий преподаватель дает оценку работы, выполненной экспертной комиссией и командами студентов или слушателей, обра-

щает внимание на возможность использования технологии такой работы при разработке или уточнении должностных инструкций на конкретных специалистов хозяйства, предлагает студентам не забывать о том, как возросли требования к личности специалиста – выпускника вуза в хозяйствах, и о необходимости восполнить свои знания, навыки и умения по специальности в оставшееся до выпуска время.

Преподаватель особо напоминает о том, что знание требований международных и республиканских нормативных документов к качеству продукции – залог конкурентоспособности продукции хозяйства в условиях рынка.

Команда-победитель получает возможность сдачи автоматом зачета по изучаемой дисциплине.

6.3. ПРИЛОЖЕНИЯ К ГЛАВЕ 6

Приложение 6.1

Примерный портрет инженера-механика – выпускника БГАТУ

1. Знание основных нормативных документов по эксплуатации, ремонту, техническому обслуживанию техники и оборудования с.-х. и пищевого производства.
2. Умение читать чертеж, пользоваться технической и справочной документацией.
3. Знание основных принципов устройства узлов и деталей с.-х. машин, оборудования.
4. Умение провести диагностические мероприятия.
5. Владение управлением с.-х. машин и агрегатов.
6. Знание и применение основ организации производства, экономики, маркетинга, стандартизации, делопроизводства.
7. Знание основ современной агрономии и зоотехники, трудового и хозяйственного законодательства.
8. Знание методов расчета эксплуатационных затрат.
9. Знание опыта передовых хозяйств по организации эффективной технологии ремонта и ТО машин, с.-х. техники и умение внедрить ее в своем хозяйстве.
10. Умение грамотно комплектовать МТА и правильно распределять их между исполнителями.
11. Умение контролировать и стимулировать экономное использование ГСМ, энергоресурсов, оборудования, запчастей.
12. Умение организовать контроль над правильной эксплуатацией, ремонтом и ТО в хозяйстве.
13. Умение комплектовать, эксплуатировать, обслуживать оборудование по переработке и хранению с.-х. продукции.
14. Знание стандартов, технических требований на оборудование, сырье и готовую продукцию и умение ими пользоваться.
15. Стремление участвовать в разработке и внедрении перспективного технологического оборудования.
16. Умение аналитично и перспективно мыслить в планировании техобслуживания и профилактического ремонта.
17. Знание технологии переработки и хранения с.-х. продукции, требований стандартов к ее качеству.

18. Знание правил проведения дефектации и списывания старой техники – умение использовать детали техники для ремонта.
19. Умение организовать экологически чистую эксплуатацию и ремонт с.-х. техники и оборудования в хозяйстве.
20. Способность к рационализаторской деятельности, аттестации и усовершенствованию рабочих мест.
21. Умение просто объяснить задачу рабочему, доступно дать квалифицированную консультацию.
22. Знание ТБ, умение преподнести ее рабочим.
23. Умение пользоваться современными ЭВМ.
24. Умение аргументированно отстаивать свои предложения, выводы.
25. Инициативность в вопросах улучшения качества, внедрения новых разработок, идей и технологий.
26. Умение завоевать авторитет в коллективе, преданность делу, которым занимаешься.
27. Знание иностранного языка.
28. Умение правильно вести документацию.
29. Умение поддерживать хорошее настроение в коллективе, при необходимости разрядить обстановку.
30. Забота о здоровье – своем и подчиненных.
31. Чувство ответственности, справедливость.
32. Знание и соблюдение правил поведения, опрятный внешний вид.
33. Умение обучать, поставить себя на место подчиненного.

Примерный портрет начальника цеха предприятия АПК

1. Компетентность.
2. Умение организовать работу и осуществлять контроль.
3. Высокая нравственность.
4. Единство слова и дела.
5. Инициативность.
6. Знание психологии личности.
7. Навыки и умения, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей.
8. Умение создать условия для раскрытия творческого потенциала личности.
9. Умение аргументированно распределять функции между собой и сотрудниками.
10. Самокритичное отношение к себе и объективная оценка подчиненных.
11. Умение завоевывать доверие коллектива.
12. Умение видеть перспективу.
13. Умение правильно регламентировать свой рабочий день.
14. Забота о повседневных нуждах коллектива.
15. Предприимчивость.
16. Интеллигентность, тактичность, вежливость, аккуратность, эрудиция и др.
17. Стремление к познанию.
18. Умение слушать.
19. Здоровье и чувство юмора.
20. Коммуникабельность.
21. Стремление к объективной оценке ситуации.
22. Новаторский подход.
23. Умение обеспечить безопасную работу в цехе.
24. Умение организовать работу по подбору, расстановке и воспитанию кадров.
25. Увлеченность своим делом.
26. Решительность и настойчивость в достижении поставленной цели.
27. Искусство убеждать.
28. Умение создавать вид благополучного человека.

Примерный портрет экономиста АПК по планированию

1. Знание основных нормативных документов, руководящих материалов по планированию, отчетной и планово-учетной документации.
2. Знание основ организации производства, его структуры, технологии.
3. Знание организации плановой работы, труда и управления производством.
4. Знание методики определения себестоимости товарной продукции.
5. Умение разрабатывать текущие и перспективные планы хозяйственной деятельности, социального развития предприятия.
6. Знание методики расчета и обоснования цен (в т. ч. договорных) на продукцию, услуги.
7. Умение проводить анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
8. Умение рассчитать экономическую эффективность от внедрения новой техники, передовой технологии, рационализации, изобретательства.
9. Умение правильно использовать экономические законы производственной деятельности предприятия в условиях рынка.
10. Использование современной ПЭВМ в своей работе.
11. Знание основ трудового и хозяйственного законодательства.
12. Повышение квалификации, стремление к внедрению в своей работе новых методов, методологии, средств ВТ.
13. Знание основ маркетинга и менеджмента, основ делопроизводства.
14. Способность аргументированно доказать правильность экономических выводов и расчетов.
15. Умение устанавливать деловые и конструктивные отношения со смежными службами и линейным персоналом.
16. Рачительное отношение к фондам и средствам предприятия, поиск наиболее эффективных методов их использования.
17. Аналитическое и перспективное мышление в планировании.
18. Умение проникнуться интересами рабочих.
19. Умение самостоятельно принимать объективные решения.
20. Умение рационально организовать свой труд.

21. Способность поддерживать в коллективе здоровый морально-психологический климат.
22. Взаимозаменяемость.
23. Общительность.
24. Чувство ответственности.
25. Умение правильно ориентироваться в политической ситуации, увязывая ее с производственными проблемами.
26. Умение сочетать в работе государственные, производственные и личные интересы.
27. Умение доступно дать квалифицированную консультацию.
28. Забота о здоровье.

Примерный перечень знаний, которыми должен обладать выпускник-менеджер (маркетолог)

1. Ориентация на заказчика:

- 1.1. Выявление заказчиков.
- 1.2. Внутренние взаимоотношения.
- 1.3. Способность «слышать голос заказчика».
- 1.4. Методы измерения степени удовлетворения заказчика.

2. Знания и практические навыки применения инструментов всеобщего управления качеством:

- 2.1. Определение понятия качества.
- 2.2. Семь простых методов управления качеством.
- 2.3. Статистические методы управления.
- 2.4. Планирование производственной деятельности.

3. Навыки принятия решения на основе фактов:

- 3.1. Затраты на качество.
- 3.2. Определение функциональных понятий «исполнение–анализ–действие».
- 3.3. Анализ коренных причин.

4. Представление о деятельности как процессе:

- 4.1. Концентрация внимания на процессе.
- 4.2. Природа несоответствий и способы их уменьшения.
- 4.3. Блок-схемы и диаграммы производственных процессов.
- 4.4. Общие и специфичные причины отклонений.
- 4.5. Встраивание качества против «контроля качества».
- 4.6. Теория управления процессом.

5. Ориентация на групповую работу:

- 5.1. Делегирование полномочий.
- 5.2. Опыт управления межличностными отношениями.
- 5.3. Опыт создания комплексных межфункциональных рабочих групп.
- 5.4. Опыт руководства их деятельностью.
- 5.5. Навыки достижения компромиссов.

6. Активное изучение нового:

- 6.1. Знание самого себя.
- 6.2. Знание перспектив развития производства.
- 6.3. Системное мышление.

ЛИТЕРАТУРА

1. Казаровец, Н. В. Программа развития инновационного образования в Белорусском государственном аграрном техническом университете на 2010–2014 гг. / Н. В. Казаровец [и др.]. – Минск : БГАТУ, 2010. – С. 73.
2. Маковчик, А. В. Уровни профессиональной компетентности персонала / А. В. Маковчик // Высшая школа. – 2009. – № 6. – С. 30–33.
3. Петрович, М. В. Инновации : от истории к инновационной подготовке / М. В. Петрович // Высшая школа. – 2009. – № 6. – С. 71–75.
4. Серенков, П. Качество как объект менеджмента / П. Серенков // Экономика, финансы, управление. – 2001. – № 1. – С. 10–12.
5. Фрунзе, В. Классификация затрат на производство / В. Фрунзе // Экономика, организация, управление. – 2002. – № 2. – С. 5–6.
6. Секерин, В. Формирование конкурентных преимуществ в пищевой промышленности / В. Секерин [и др.] // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 8–9.
7. Салимова, Т. Интерактивные методы обучения / Т. Салимова // Стандарты и качество. – 2001. – № 1. – С. 57–58.
8. Балахонова, И. В. Подготовка специалистов для «умной экономики» / И. В. Балахонова, С. А. Волчков // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 3. – С. 46–50.
9. СТБ ИСО 9000–2006. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
10. Ситниченко, В. М. Восемь принципов менеджмента : достижение финансовых и экономических выгод / В. М. Ситниченко, А. Б. Киселева, Е. А. Стоякин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 11. – С. 16–21.
11. Политика в области качества в аспекте целей заинтересованных сторон организации // ММК. – 2006. – № 1. – С. 21–26.
12. Алексеев, В. Разработка содержательной политики в области качества // ММК. – 2005. – № 8. – С. 39–42.

13. Подольский, М. Политика в области качества в строительных организациях / М. Подольский, П. Степченков // ММК. – 2007. – № 8. – С. 90–92.

14. Качалов, В. А. О каких таких целях в области качества говорится в п. 7.1.а ГОСТРИСО 9001–2008? / В. А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 2. – С. 28–38; № 3. – С. 44–46.

15. Алексеев, В. А. Разработка содержательной политики в области качества // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 9. – С. 38–40.

16. Горбашко, Е. А. Конкурентоспособность стран. Ее оценка и роль в преодолении последствий экономического кризиса / Е. А. Горбашко, И. И. Дюков, К. М. Туманов // Стандарты и качество. – 2009. – № 10. – С. 66–70.

17. Porter, M. E. The Global Competitiveness Report 2007–2008, World Economic Forum / M. E. Porter, X. Sala-i-Martin, K. Schwab. – Geneva, 2007.

18. Юркова, Е. А. Качество как экономическая категория конкурентоспособности в аграрном секторе / Е. А. Юркова // АПК : экономика, управление. – 2009. – № 5. – С. 53–57.

19. Воронов, А. А. Конкурентоспособность промышленной продукции / А. А. Воронов // Стандарты и качество. – 2003. – № 5. – С. 59–61.

20. Кареева, Ю. Б. Клиентоориентирование / Ю. Б. Кареева // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 11. – С. 44–47.

21. Маслов, Д. В. Удовлетворение потребителей по-японски / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 2. – С. 18–22.

22. Дубровская, Е. С. Методы оценки удовлетворенности потребителей / Е. С. Дубровская // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 26–30.

23. Флинт, Х. Б. Взгляд американца на системы управления предприятиями в России / Х. Б. Флинт // Стандарты и качество. – 2000. – № 2. – С. 38–39.

24. Ефимов, В. В. Развертывание функции затрат / В. В. Ефимов, Н. В. Паймушкина // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 1. – С. 27–31.

25. Искандарян, Р. А. Учет потерь в ТРМ / Р. А. Искандарян // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 9. – С. 15–16.

26. Юркив, Н. Н. Внедрение производственной системы «Росатом» / Н. Н. Юркив // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 5. – С. 4–8.

27. Погоньшева, Д. А. О формировании профессиональной компетентности студентов-аграриев / Д. А. Погоньшева // Высшее образование в России. – 2009. – № 11. – С. 159–161.

28. Быков, С. Ю. Методы повышения эффективности предприятий. Что выбрать? / С. Ю. Быков, Ю. М. Быков // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 3. – С. 4–8.

29. Макаров, А. В. Компетентностная модель социально-гуманитарной подготовки выпускника вуза / А. В. Макаров // Высшая школа. – 2004. – № 1. – С. 16–18.

30. Юрова, Н. В. Основные направления развития профессиональной компетентности / Н. В. Юрова // Инновационные образовательные технологии. – 2010. – № 2. – С. 59–63.

31. Голенкова, З. Т. Профессионалы – портрет на фоне реформ / З. Т. Голенкова, Е. Д. Игитханян // Социологические исследования. – 2005. – № 2. – С. 5–8.

32. Глоссарий терминов рынка труда, разработки стандартов, образовательных программ и учебных планов. – Европейский фонд образования (ЕФО), 1997. – С. 69.

33. Зимняя, И. А. Компетентный подход. Каково его место в системе подходов к проблемам образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2006. – № 8. – С. 24–25.

34. Кеменейд, Э. Что требует бизнес и что дает вуз / Э. Кеменейд, П. Гарр // Стандарты и качество. – 2001. – № 10. – С. 30–32.

35. Тарушкин, В. И. Интеллектуальный потенциал России / В. И. Тарушкин // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С. 20–26.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. КРАТКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ.....	6
2. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ АПК В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА».....	29
2.1. Теоретические основы формирования Политики предприятия АПК в области качества	29
2.2. Анализ практики формулирования Политики в области качества	45
2.3. Технология проведения деловой игры.....	69
2.4. Приложения к главе 2.....	73
3. ДЕЛОВАЯ ИГРА «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК».....	111
3.1. Теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия АПК.....	111
3.2. Методические рекомендации по проведению деловой игры.....	126
3.3. Технология проведения деловой игры.....	144
3.4. Приложения к главе 3.....	148
4. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОБМЕН ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК».....	157
4.1. Методические рекомендации по проведению деловой игры.....	157
4.2. Технология проведения деловой игры.....	158
4.3. Приложения к главе 4.....	162
5. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА АПК».....	168
5.1. Методические рекомендации по проведению деловой игры.....	168
5.2. Технология проведения деловой игры.....	173
5.3. Приложения к главе 5.....	178

6. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТРЕТА СПЕЦИАЛИСТА АПК».....	190
6.1. Методические рекомендации по проведению деловой игры	190
6.2. Технология проведения деловой игры	209
6.3. Приложения к главе 6	220
ЛИТЕРАТУРА	227

Учебное издание

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ
СПЕЦИАЛИСТОВ АПК

Казаровец Николай Владимирович,
Пашкова Екатерина Сергеевна,
Расолько Людмила Алексеевна

Ответственный за выпуск Л. А. Расолько
Редактор А. И. Третьякова
Компьютерная верстка А. И. Третьяковой

Подписано в печать 5.03.2012. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 13,48. Уч.-изд. л. 10,54. Тираж 100 экз. Заказ 274.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный технический университет».

ЛИ № 02330/0552984 от 14.04.2010.

ЛП № 02330/0552743 от 02.02.2010.

Пр. Независимости, 99-2, 220023, Минск.