

УДК 005.6:63-021.66:631.151.6 (100)

EDN: <https://elibrary.ru/UUUMAG>

П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая

Управление качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах: зарубежный опыт¹

Определены подходы и особенности формирования систем управления качеством в различных многоотраслевых кооперативно-интегрированных структурах. Выявлены приоритетные методы управления качеством, направления централизации функций в данной области.

Ключевые слова: качество и безопасность агропродовольственной продукции; кооперативно-интегрированные структуры; управление качеством; агропромышленный комплекс.

P. V. Rastorguev, I. G. Pochtovaya

Quality management in multi-industry agro-industrial cooperative-integrated structures: foreign experience

Approaches and features of quality management formation system have been identified in various multi-industry cooperative-integrated structures. Priority methods of quality management and directions of centralization of functions in this area have been revealed.

Key words: quality and safety of agri-food products; cooperative-integrated structures; quality management; Agro-Industrial Complex.

Введение

Интенсивное развитие интеграционных процессов в АПК обуславливает актуальность исследования методологии формирования эффективных систем управления качеством в рамках кооперативно-интегрированных структур. В связи с этим анализ и определение основных инструментов и особенностей их применения в мировой практике при разработке систем управления качеством в данных структурах, а также вариантов формирования таких систем с учетом взаимодействия и взаимообусловленности результатов деятельности участников агропродовольственных цепей и различных кооперативно-интегрированных структур

¹ Подготовлено в рамках НИР 3.08.3 «Совершенствование механизма управления качеством в многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структурах» ГПНИ «Общество и гуманитарная безопасность белорусского государства» на 2021–2025 гг., подпрограмма 12.3 «Экономика» (№ ГР 20240054).

является своевременным и востребованным в современных условиях развития АПК.

Материалы и методы

Материалами исследования являлись информационные ресурсы субъектов хозяйствования, государственных органов управления, сети Интернет.

Методы исследований: монографический, сравнительного анализа, экспертных оценок, абстрактно-логический, системного анализа и др.

Результаты исследований

Изучение интегрированных структур агропромышленного комплекса стран дальнего зарубежья свидетельствует, что в качестве приоритетных инструментов обеспечения производства продукции, соответствующей установленным требованиям, позиционируются различные системы менеджмента качества (СМК) – ISO 22000, ISO 9001, HACCP, FSSC 22000, а также прослеживаемость продукции. Одним из способов обеспечения качества как в рамках предприятий рассматриваемого типа, так и отдельных субъектов бизнеса является соблюдение требований GMP и GlobalGap, преимуществом которых выступает, прежде всего, универсальный характер вне зависимости от страны. Важное значение имеют корпоративные системы менеджмента качества, инициированные торговыми сетями (BRCCS, IFS и др.).

Следует отметить, что для российских многоотраслевых кооперативно-интегрированных структур характерны: развитие практики внедрения международно признанных СМК, а также прохождение аудитов Роскачества (Автономная некоммерческая организация «Российская система качества»), Роспотребнадзора (Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека), отдельных импортеров продукции (Япония, Китай, ОАЭ и др.), торговых сетей, сертификация «Халяль», участие в различных конкурсах как способ и доказательство производства качественной и безопасной продукции.

Например, участниками Группы компаний «Агропромкомплектация» внедрены такие СМК, как ISO 22000, FSSC 22000, HACCP. АО «Молоко» агрохолдинга «Белозорье» наряду с сертификатами ISO 22000, HACCP получен сертификат на СМК международного аудитора DQS (на основе GFSI стандарта). Практически на всех предприятиях агрохолдинга «КОМОС ГРУПП» сертифицированы системы менеджмента качества ISO 9001, ISO 22000, HACCP, на отдельных – FSSC 22000. Предприятия Группы компаний «Росагро» также имеют сертификаты на системы ISO 9001, ISO 22000, HACCP, FSSC 22000, а предприятие по переработке подсолнечника АО «Самараагропромпереработка» – сертификат GMP+ B2 [8, 10, 12, 17].

Установлено, что в интегрированных предприятиях существует практика разработки корпоративной политики в области качества как ориентира для ведения производственной деятельности и формирования собственных систем управления качеством участниками (локальный уровень). Например, в японской компании холдингового типа Kirin (Kirin Holdings) такие подходы, как «потребитель прежде всего» и «постоянная ориентация на качество» положены в основу политики управления и являются руководящими принципами Политики качества и Принципов деятельности для обеспечения качества производимой продукции – глобальные принципы управления качеством. В частности, разработана следующая система шести принципов деятельности как документа руководящего характера: удовлетворенность потребителей; безопасность, надежность и доверие; соответствие; предоставление информации о качестве; объективная и признанная практика обеспечения качества; постоянное совершенствование (табл.).

Каждая группа компаний холдинга осуществляет деятельность на основе собственной политики в области качества, учитывающей их специфику и особенности, но построенной на основе общей политики и принципов. При этом в целях совершенствования и актуализации деятельности компаний в области качества Kirin Holdings (отдел обеспечения качества)

Таблица. Система Принципов деятельности Kirin Holdings для обеспечения качества производимой продукции

Принцип	Характеристика
Удовлетворенность потребителей	Стремление к высочайшему удовлетворению потребителей, предоставляя услуги «потребитель в самом сердце», понимая «голос потребителя», обеспечивая улучшение качества и новые ценности с вниманием к деталям
Безопасность, надежность и доверие	Предоставление потребителям безопасных товаров и услуг на каждом этапе бизнеса в целях завоевания и сохранения их доверия
Соответствие	Соблюдение законов, правил и добровольных стандартов
Предоставление информации о качестве	Предоставление точной и прозрачной информации, которой потребители смогут доверять
Объективная и признанная практика обеспечения качества	Использование сертифицированной системы обеспечения качества мирового уровня
Постоянное совершенствование	Совершенствование и развитие методов обеспечения качества посредством технического развития и развития передовых навыков и возможностей

ежегодно проводит индивидуальные диалоги с представителями каждой из двенадцати основных групп компаний [4].

В свою очередь, обеспечение качества и безопасности является одним из десяти принципов корпоративного управления Nestlé (швейцарская транснациональная корпорация). При этом до 2017 г. на предприятиях компании использовалась собственная запатентованная система управления качеством. В дальнейшем за основу такой системы были приняты международно признанные стандарты ISO [6, 7].

Следует отметить, что Политика в области качества Nestlé по структуре и подаче информации существенно отличается от соответствующих документов отечественных и российских предприятий. Так, если отечественные основываются на требованиях системы ISO 9001, то в данном случае политика носит неформализованный характер и состоит из двух блоков, отражающих обязательства генерального директора (основные направления развития) и обязательства (ответственность) компании. В частности, обозначены основные направления развития:

- формирование качества мышления с целью разработки, производства и предоставления продуктов и услуг без дефектов, которым доверяют, которые предпочитают потребители и которые выполняют обещание обеспечить более здоровую и счастливую жизнь;

- соблюдение соответствующих законов и правил, а также внутренних требований;

- постоянное совершенствование системы управления качеством для гарантии безопасности продукции, предотвращения инцидентов, связанных с качеством, и устранение дефектов;

- поощрение участия и формирование ответственности за качество среди всех сотрудников и третьих сторон посредством стандартов, обучения, контроля и эффективной коммуникации [6].

В свою очередь, принципами корпоративного управления качеством продукции, положенными в основу локальных систем предприятий Группы компаний «Агропромкомплектация», являются:

- системное повышение уровня качества управления, производства продукции и оказания услуг через систему обучения сотрудников, аттестацию и контроль над соблюдением установленных требований на всех этапах производственного процесса;

- постоянное совершенствование;

- партнерские взаимоотношения с поставщиками и клиентами;

- ответственность непосредственных исполнителей и др. [10].

В контексте централизации функций управления следует отметить создание различных централизованных структур в рамках кооперативно-интегрированных. Например, агрохолдингом «КОМОС ГРУПП» создан

субхолдинг «Общие центры обслуживания», который осуществляет централизацию функций управления персоналом, правового обеспечения и информационных технологий. Группой компаний «Агропромкомплектация» образован собственный научно-исследовательский центр по генетике, который обеспечивает оперативный мониторинг здоровья племенных животных, холдингом «Сibaгро» – Дирекция качества, объединяющая службы контроля качества на всех площадках холдинга [10, 13, 17].

Установлено, что в числе актуальных направлений совершенствования систем управления предприятиями, включая управление качеством продукции, которое все больше получает распространение, в том числе и на предприятиях агропромышленного комплекса, следует назвать переход на процессное управление. В то же время такое развитие предполагает широкое внедрение информационных и инновационных технологий, что во многом обусловлено уровнем развития предприятий. Например, имея высокий уровень эффективности деятельности и автоматизации производственных процессов, агрохолдинг «КОМОС ГРУПП» активно совершенствует систему управления, используя в том числе инновационные решения, средства цифровизации в данной области. Так, для повышения результативности системы управления холдингом, что, в свою очередь, вызвано ростом масштабов деятельности и усложнением организационной структуры, в основу ее преобразования положен процессный подход. При этом следует отметить, что качество продукции является одним из векторов такого управления в рамках единой системы. В числе результатов преобразований специалисты называют оптимизацию производственных процессов с учетом направленности на обеспечение качества производимой продукции, что, как и у большинства изучаемых предприятий, обозначено в числе приоритетов деятельности [9].

Основополагающее значение для обеспечения качества как в кооперативно-интегрированных структурах, так и отдельных предприятиях принадлежит кадровой политике. В Группе компаний «Агропромкомплектация» создана развитая система привлечения и повышения квалификации персонала. Например, на мясоперерабатывающем предприятии реализован проект по наставничеству и работе мастеров производственного обучения, в числе результатов которого отмечается снижение текучести сотрудников, находящихся на испытательном сроке. На регулярной основе организовано и проводится как внутреннее (посредством Департамента молочного и мясного животноводства ГК «Агропромкомплектация»), так и внешнее обучение сотрудников, основными направлениями которого являются новые технологии, повышение профессиональных компетенций, личностный рост и др. Особое внимание уделяется социальным аспектам, развитию инфраструктуры, что способствует

привлечению и закреплению специалистов. Например, беременным женщинам на бонусную карту начисляется определенная сумма на приобретение молокопродуктов в фирменных магазинах. В 2023 г. ГК «Агропромкомплектация» стала победителем премии Digital Communications AWARDS-2024 в номинации «Digital-проекты и стратегии» с проектом «Жить и работать на своей земле» [10, 14].

Роль каждого сотрудника компании Nestlé в процессе обеспечения качества продукции подчеркивается на сайте, где отражены такие принципы работы, как ответственность, вовлеченность, командная работа. Аналогичным образом корпоративные ценности и способы их достижения позиционируются и Группой компаний «Росагро». Кроме того, существенное внимание уделяется повышению квалификации сотрудников с учетом активного процесса цифровизации [3, 23].

Особое внимание подготовке кадров и формированию имиджа привлекательного работодателя уделяет холдинг «Мироторг». В частности, им создан центр компетенций в области производства специализированного мясного скота, разработана система обучения широкого перечня специалистов по всей цепочке производства мяса [19].

Все чаще предприятия отмечают важность как обучения, так и организации обратной связи, эффективных коммуникационных каналов и информационного обеспечения сотрудников, а не только инструктажей. В развитии данного направления следует отметить создание внутренних корпоративных сетей (портал) в рамках кооперативно-интегрированных структур с широким методическим обеспечением для различного рода сотрудников. В рамках холдинга «КОМОС ГРУПП» налажена внутрикорпоративная обратная связь посредством специального приложения, что дает возможность каждому сотруднику оперативно донести до руководства определенную проблему. В части информационного обеспечения сотрудников, включая направленность на повышение квалификации, следует отметить проведение корпоративных конференций, например, по бережливому производству. FrieslandCampina с целью изучения руководством фактической ситуации использует такой инструмент, как Quality Observations around. Его сущность заключается в организации и проведении диалогов между сотрудниками и руководством в определенном месте, то есть открытая коммуникация [16, 17].

Широкий перечень инструментов для обеспечения внутрикорпоративной коммуникации использует ГК «Русагро»: газета «Вестник „Русагро“»; корпоративный портал с возможностью отправки анонимных обращений; электронные рассылки; корпоративное телевидение в мясном, сахарном и масложировом бизнес-направлениях; прямые линии с генеральным директором [12, 20].

Существенная роль в процессе обеспечения производства продукции, отвечающей заданным характеристикам с точки зрения оперативности реагирования на существующие проблемы, а также формирования доверия к продукции предприятий принадлежит обратной связи с потребителями. Так, на перерабатывающих предприятиях холдинга «КОМОС ГРУПП» работает горячая линия «Забота о качестве», что позволяет оперативно отвечать и соответственно реагировать на обращения потребителей. Наряду с этим анализ отзывов потребителей происходит посредством их изучения в онлайн-режиме в социальных сетях, на форумах, сайтах с отзывами. Для этого используется специальная программа YouScan. Кроме того, для потребителей разработана собственная программа лояльности [17]. С целью повышения эффективности работы в ГК «Росагро» ведется расширенная статистика претензий, предусмотрена взаимосвязь системы премирования сотрудников и оперативного устранения недостатков, выявленных в результате уведомлений о несоответствиях [20].

На основе проведенных исследований установлено, что кооперативно-интегрированные структуры обладают большими возможностями в сравнении с отдельными предприятиями по внедрению информационных технологий, в том числе в части обеспечения качества продукции. Например, на предприятиях ГК «Дамате» организован мониторинг и контроль за соблюдением сотрудниками технологии производства посредством искусственного интеллекта, который также используется для обеспечения соблюдения санитарно-гигиенических требований (видео-аналитика гигиены рук и т. д.), биологической безопасности производства продукции, определения качества продукции, корректировки рецептур и др. [1, 11]. Холдинг «Олжа Агро» (Olzha Agro) также развивает использование информационных технологий, направленных на соблюдение технологии производства посредством своевременного выполнения предусмотренных операций и качественного планирования производства. В этих целях на предприятиях холдинга широко используются специально разработанные мобильные и цифровые сервисы [15, 21].

Следует отметить системное внедрение на предприятиях АПК России как инструмент оптимизации процессов, принципов бережливого производства в рамках реализации национальной программы, направленной на повышение производительности труда (совершенствование технологических процессов, сокращение затрат труда, снижение потерь и др.). Например, в числе мер, направленных на соблюдение технологии производства посредством мониторинга и своевременного принятия необходимых мер на молочно-товарном комплексе ГК «Дамате», стало

закрепление за сотрудниками ответственности выполнения анализа и предоставления соответствующих сведений в информационный центр [2].

В последнее время ряд компаний делает все больший акцент на культуру производства, безопасность (качество) пищевой продукции и их формирование на корпоративном уровне. Так, с целью повышения квалификации сотрудников и создания зрелой общей культуры качества и безопасности пищевых продуктов во всех предприятиях (подразделениях) в 2016 г. Danone приступил к реализации программы iCare, которая направлена на развитие мышления, ориентированного на потребителя; вовлечение всех сотрудников в понимание важности качества и безопасности продукции и процесс их обеспечения; участие лидеров и руководства в обеспечении качества и безопасности продукции и др. Представители «Coca-Cola HBC Россия», наряду с высоким уровнем технологичности производства, отмечают особую важность культуры производства (поведение сотрудников), которую должны формировать компания. Для этих целей реализуется проект «Культура качества и пищевой безопасности» [5, 21].

Следует отметить, что ряд обозначенных ранее мер (например, политика в области качества и безопасности продукции, обратная связь с сотрудниками и т. д.) в рамках системы управления качеством на предприятии относится к инструментарию формирования культуры качества.

Заключение

На основе проведенных исследований установлено отсутствие унифицированного подхода кооперативно-интегрированных структур к созданию систем управления качеством как на корпоративном уровне, так и на уровне предприятий-участников, что во многом предопределено развитием таких структур и особенностями их функционирования. Вместе с тем ряд общепризнанных инструментов управления качеством (сертификация систем менеджмента качества, повышение квалификации и мотивация персонала, формирование организационных условий соблюдения технологии производства и др.) является востребованным при реализации стратегий развития исследуемых предприятий.

Установлено, что многоотраслевые кооперативно-интегрированные формирования, имеющие замкнутый цикл производства, рассматривают это как преимущество с точки зрения гарантированного производства качественной и безопасной продукции. Наряду с этим такая вертикальная интеграция создает предпосылки для формирования целостной корпоративной политики в области качества продукции и, соответственно, ее сквозной реализации.

Существенная роль в реализации эффективных корпоративных стратегий управления качеством продукции принадлежит формированию

культуры производства, развитию внутренних и внешних коммуникаций, в том числе и посредством внедрения информационных технологий, централизации функций управления и мониторинга производственной деятельности, оптимизации системы управления на основе процессного подхода.

Список использованных источников

1. DAMATE [Electronic resource]. – Mode of access: <https://acdamate.com>. – Date of access: 06.02.2024.
2. «Дамате» повысила на 14 % объем производства молока благодаря проекту «Бережливое производство» [Электронный ресурс] // Союзмолоко. – Режим доступа: <https://souzmoloko.ru/news/novosti-company-souzmoloko/Damate-Berezhlivoe-proizvodstvo.html>. – Дата доступа: 06.02.2024.
3. «Честные игры Русагро» – энергия на целый год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://thehrd.ru/articles/chestnie-igry-rusagro-energia-na-tsелиi-god>. – Дата доступа: 06.02.2024.
4. Kirin Holdings [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.kirinholdings.com/en>. – Date of access: 12.02.2024.
5. Linkedin [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.linkedin.com/posts/isabelleesser_worldqualityday-danone-icare-activity-6996451118151000064-yeAg. – Date of access: 06.02.2024.
6. Nestlé [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.nestle-esar.com/speak-up_. – Date of access: 14.02.2024.
7. TQM-NESTLÉ PHILIPPINES INC, 2022 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.coursehero.com/file/161176795/TQM-Initial-Narratedocx>. – Date of access: 18.02.2024.
8. Агрохолдинг «Белозорье» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belozorie.ru/o-kompanii/deyatelnost>. – Дата доступа: 25.02.2024.
9. Агрохолдинг на пути в XXII век: практика внедрения процессного подхода к управлению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.businessstudio.ru/articles/agrokholding_na_puti_v_xxii_vek_galiulin. – Дата доступа: 19.02.2024.
10. Группа компаний «Агропромкомплектация» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.apkholding.ru>. – Дата доступа: 18.02.2024.
11. Группа компаний «Дамате» импортозаместит систему управления стадом крупного рогатого скота [Электронный ресурс] // COMNEWS. – Режим доступа: <https://www.comnews.ru/content/231632/2024-02-19/2024-w08/1007/gruppa-kompaniy-damate-importozamestit-sistemu-upravleniya-stadom-kрупnogo-rogatogo-skota>. – Дата доступа: 18.02.2024.
12. Группа компаний «Русагро» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusagrogroup.ru/ru>. – Дата доступа: 25.02.2024.

13. Как и зачем «СИБАГРО» создало дирекцию качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://up-pro.ru/library/quality_management/smk/sibagro-sozdalo-direkciyu-kachestva. – Дата доступа: 18.02.2024.

14. Как поддерживать сотрудников, чтобы они не хотели менять работу. Кейс ГК «Агропромкомплектация» по максимальной заботе о персонале [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Директор по персоналу». – Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/1009239>. – Дата доступа: 26.02.2024.

15. Как цифровизация совершенствует управление агрохолдингом [Электронный ресурс] // ElDala Media. – Режим доступа: <https://eldala.kz/blogs/4008-kak-cifrovizaciya-sovershenstvuet-upravlenie-agroholdingom>. – Дата доступа: 20.02.2024.

16. Качество с военной точностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/svoy-put/kachestvo-s-voennoy-tochnostyu>. – Дата доступа: 20.02.2024.

17. КОМОС ГРУПП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.komos.ru>. – Дата доступа: 18.02.2024.

18. Культура качества в Coca-Cola [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/svoy-put/kultura-kachestva-v-coca-cola>. – Дата доступа: 12.02.2024.

19. Мираторг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://miratorg.ru>. – Дата доступа: 20.02.2024.

20. ООО «Группа компаний «Русагро» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rusagrogropr.ru/ru>. – Дата доступа: 20.02.2024.

21. Организация сельхозработ онлайн, «цифровой агроном» и посев озимых: как работает «Олжа Агро» в Костанайской области [Электронный ресурс] // МИА «Казинформ». – Режим доступа: https://www.inform.kz/ru/organizaciya-sel-hozrabot-onlayn-cifrovoy-agronom-i-posev-ozimyh-kak-rabotaet-olzha-agro-v-kostanayskoy-oblasti_a3768076. – Дата доступа: 20.02.2024.

22. Практический пример: аудит системы менеджмента качества Nestlé Nordic [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.newfoodmagazine.com/whitepaper/124065/case-study-nestle-nordic-quality-management-system-audits>. – Дата доступа: 14.01.2024.

23. Федорова, О. Люди – самый ценный капитал в АПК [Электронный ресурс] / О. Федорова // РБК. – Режим доступа: <https://chr.plus.rbc.ru/news/617f99dd7a8aa9398eece198>. – Дата доступа: 20.02.2024.

Материал поступил в редакцию 10.04.2024 г.

Сведения об авторах

Расторгусев Петр Владиславович – кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной и инновационной работе. Институт системных

исследований в АПК НАН Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 374 40 27. E-mail: rastorgouev-pv@rambler.ru.

Почтовая Ирина Григорьевна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором качества. Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 354 55 51. E-mail: pochira@rambler.ru.

Information about the authors

Rastorguev Petr – PhD in Economics, associate professor, Deputy Director for Research and Innovative Work. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the NAS of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 374 40 27. E-mail: rastorgouev-pv@rambler.ru.

Pochtovaya Irina – PhD in Economics, associate professor, Head of Quality Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the NAS of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 354 55 51. E-mail: pochira@rambler.ru.

