



ИНВЕСТИРУЯ МУДРО В БЕЗОПАСНОСТЬ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ: КАК УВЕЛИЧИТЬ ВЫГОДЫ И СОКРАТИТЬ ЗАТРАТЫ

Апрель 2016 г.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ЗАЧЕМ НУЖНА СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ.....	3
Вызовы рынка	3
Системный подход.....	6
Что должен знать генеральный директор	8
Урок 1 — ПЛАНИРОВАНИЕ	10
Урок 2 — ФИНАНСИРОВАНИЕ.....	15
Урок 3 — ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ	19
Урок 4 — ГРАМОТНЫЙ АУТСОРСИНГ	25
Урок 5 — ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ	26
Показатели успеха.....	29
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ.....	32
ПРИЛОЖЕНИЯ	34
Приложение 1. Процесс сертификации продуктов.....	34
Приложение 2. Тест «Насколько хорошо вы знаете свое предприятие»	36
Приложение 3. Анализ примеров успешного внедрения системы управления безопасностью пищевой продукции.....	37
Приложение 4. Образец квалификационных требований для лидера команды НАССР	42

ВВЕДЕНИЕ

Цель данной публикации заключается в том, чтобы помочь компаниям научиться формировать культуру пищевой безопасности, пользоваться опытом других компаний и извлечь максимальную выгоду из потраченных денег и времени.

На глобальном рынке, где усиливаются торговые связи, общепризнанные стандарты качества и безопасности пищевых продуктов позволяют импортерам и потребителям с доверием относиться к предлагаемым им товарам.

Такие стандарты часто включаются в законы (например, законы, определяющие требования к импорту в ЕС), но также могут существовать в виде частных добровольных стандартов. Несмотря на то что производители, стремящиеся выйти на международные рынки, могут рассматривать эти стандарты как дополнительное препятствие, их соблюдение способно обеспечить предприятию увеличение доли рынка и признание бренда заслуживающим доверия.

Даже предприятия, желающие всего лишь увеличить рыночную долю в своем регионе, обнаружат, что сегодня потребители на всех рынках предъявляют жесткие требования к стандартам безопасности покупаемых ими товаров. Особенно это касается предприятий, работающих в секторе агробизнеса, поскольку загрязнение продукции и ее отзыв с рынка могут не только негативно сказываться на их репутации, но и подвергать риску сектор в целом.

Хотя инвестиции в систему управления безопасностью пищевых продуктов, основанную на принципах HACCP¹, требуют институциональных изменений и дополнительных краткосрочных затрат, они могут привести к повышению безопасности продукции и снижению рисков.

Международная финансовая корпорация (IFC) работает в странах Восточной Европы и Центральной Азии, помогая предприятиям агробизнеса внедрять системы, позволяющие сделать их продукты более безопасными и конкурентными.

По опыту IFC, самую большую финансовую выгоду получили компании, которые рассматривали внедрение системы управления безопасностью пищевых продуктов как инвестицию с четкими инвестиционными целями, ожидаемым доходом в количественном выражении и конкретными сроками выполнения.

Эти компании рассматривали повышение безопасности пищевых продуктов как ключевую составляющую стратегического видения дальнейшего развития бизнеса. Сертификация была не конечной целью, а эффективным средством, промежуточным этапом на пути к ее достижению. Кроме того, самые успешные компании не просто получили высокие оценки аудиторов или всемирно признаваемые сертификаты: они сформировали на своих предприятиях мощную культуру безопасности пищевых продуктов, основанную на непрерывном совершенствовании.

¹ Анализ опасных факторов и критические точки контроля.

ЗАЧЕМ НУЖНА СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

В продовольственном бизнесе инциденты, связанные с безопасностью продуктов, могут привести к немедленной потере рынка. Наличие сильной и эффективной системы управления безопасностью пищевых продуктов, несомненно, является признаком здорового и устойчивого бизнеса, а также убедительным свидетельством выявления и контроля рисков.

«Многие новые государственные и частные стандарты рассматриваются как необходимое связующее звено между все более возрастающими требованиями потребителей и участием отдаленных (и международных) поставщиков. Многие из этих стандартов обеспечивают общий язык в цепи поставок и способствуют повышению доверия к безопасности пищевых продуктов среди потребителей. Без такого доверия невозможно сохранить рынок для этих продуктов, не говоря уже о его расширении, что, в свою очередь, ставит под удар международную торговлю».

Источник: Стивен Джаффи и Спенсер Хэнсон, «Стандарты и экспорт аграрной продукции из развивающихся стран: восстановление равновесия в споре». Рабочий документ исследования Всемирного банка 3348, июнь 2004

Вызовы рынка

Небольшие растущие компании часто сталкиваются с похожими проблемами: чтобы привлечь финансирование, они должны продемонстрировать рост продаж и способность управлять рисками, в том числе в сфере пищевой безопасности. Но зачастую компаниям нелегко разобраться в многочисленных стандартах, регулирующих безопасность пищевых продуктов.

Зачем нужна современная система безопасности пищевых продуктов?



В отличие от других видов бизнеса, продовольственные компании подвержены специфическим рискам, связанным с безопасностью их продукции, которые могут уничтожить компанию за один день. Руководителям таких компаний хорошо

известны факторы, которые часто становятся причиной сокращения объемов продаж:

- отзывы, возвраты и конфликты с розничными сетями;
- жалобы от недовольных клиентов, из-за чего падают продажи;
- снижение уровня доверия и лояльности со стороны клиентов;
- ослабление имиджа бренда;
- штрафы и частые аудиты.

Современные системы управления безопасностью пищевых продуктов, основывающиеся на НАССР, обеспечивают конкурентное преимущество предприятиям в сельскохозяйственном и пищевом секторах, открывая новые международные рынки для продуктов с высокой добавленной стоимостью и повышая эффективность внутренних рынков. Они улучшают репутацию компаний и усиливают лояльность покупателей, что, в свою очередь, способствует увеличению объемов продаж.

«Для 87% потребителей четкое описание на этикетке служило очень важным определяющим фактором при покупке данного пищевого продукта. Кроме того, почти 70% респондентов предпочитали покупать бренды, которые более активно заявляли о своей приверженности безопасности продуктов в широком смысле.»

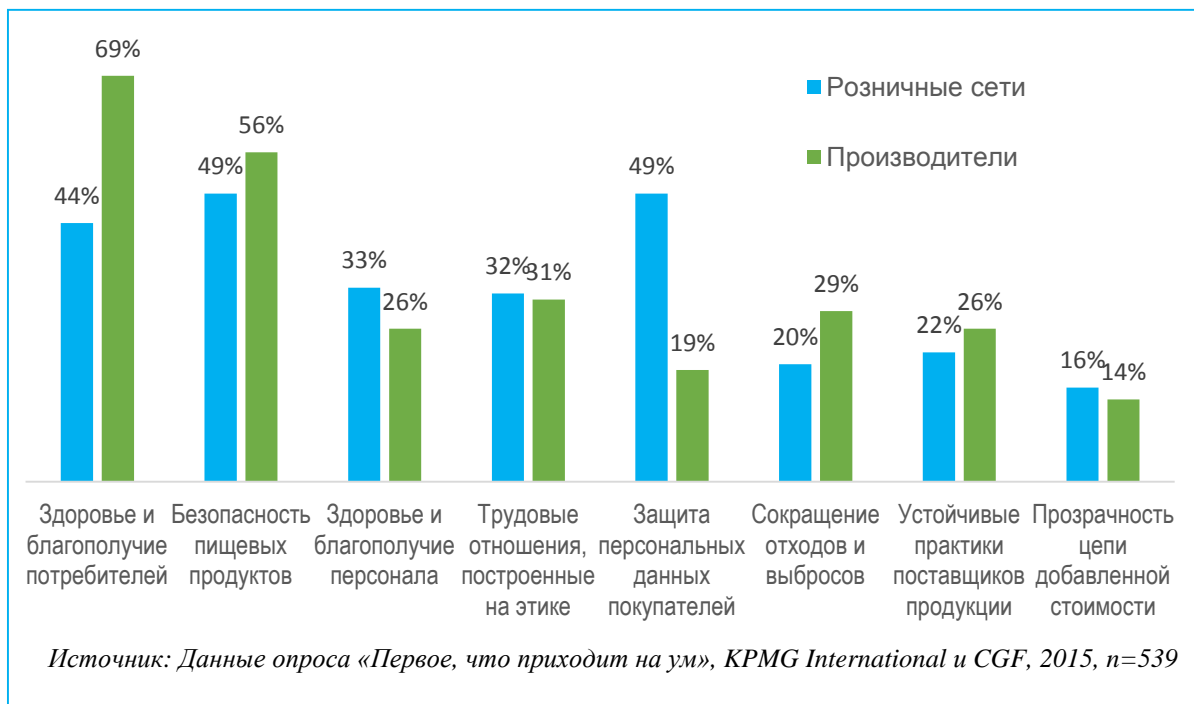
Источник: «Делойт» (2015): «Тенденции потребительских продуктов. Путеводитель 2020»

Последние исследования компании «Делойт» свидетельствуют об изменении ожиданий покупателей и расширении определения безопасности пищевых продуктов, которое теперь включает здоровье и хорошее самочувствие, экологичность и этические ценности. Эти изменения предполагают вызовы, выходящие за рамки внедрения НАССР и культуры пищевой безопасности. Таким образом, системный подход будет все чаще использоваться для устранения других рисков, не относящихся к безопасности продуктов.





Потребительское уравнение стоимости существенно изменилось



Важные аспекты при завоевании доверия потребителей (топ-3)



Рейтинг сфер, касающихся устойчивого развития и корпоративной ответственности

	Наиболее важные для успеха	Проблемные	Требующие инвестиций
 Безопасность пищевых продуктов	1	1	1
 Здоровье и благополучие потребителей	2*	2	2
 Социальная и экологическая ответственность	3	3-4	3
 Соблюдение требований законодательства	4	3-4	4

Источник: Данные опроса «Первое, что приходит на ум», KPMG International и CGF, 2015, n=539

В то время как традиционные инструменты контроля безопасности пищевых продуктов направлены на конечную продукцию и выявляют проблему только после ее возникновения, система, основанная на HACCP, позволяет контролировать весь производственный процесс, гарантируя безопасность и качество продукции на всех его этапах и предотвращая возникновение проблем. Данная система обеспечивает надежную защиту от потенциальных опасностей в процессе производства, хранения и дистрибуции пищевых продуктов.

Дополнительные требования могут включать сертификацию. Так, процесс сертификации обязателен для поставщиков и розничных сетей, планирующих выход на некоторые рынки, например ЕС. Сертифицированная по общепризнанным стандартам/схемам GFSI (Глобальной инициативы пищевой безопасности) продукция будет принята и международными розничными сетями, и крупными производителями.

Международные требования и законодательства в сфере безопасности пищевых продуктов

- Кодекс Алиментариус
- Европейский Союз
- Таможенный союз и Евразийский экономический союз
- Национальное законодательство
- Законы
- Постановления
- Правила и нормы

Системный подход

Компания, внедрившая систему управления безопасностью пищевых продуктов, способна контролировать риски и выпускает качественную, безопасную и конкурентоспособную продукцию. Как результат, улучшается имидж компании в глазах важных розничных сетей и инвесторов, что, в свою очередь, способствует повышению привлекательности рынка и его росту. IFC выяснила, что управление безопасностью продуктов в ходе всего производственного процесса позволяет снизить риски, сократить затраты на сырье и материалы, а также избежать финансовых потерь от отзыва продуктов. Кроме того, эффективная система управления безопасностью пищевых продуктов укрепляет лояльность сотрудников, благодаря чему снижается текучесть кадров, а значит, сокращаются административные издержки.

Исследование:

«Множество исследований подтверждают, что стандарты — второй после накопления капитала фактор роста предприятия».

Источник: Всемирный банк, 2007

Системы, безусловно, важны, но чем выше общая культура безопасности пищевых продуктов на предприятии, тем легче, дешевле и быстрее можно воспользоваться преимуществами системы и снизить риск безопасности продуктов в долгосрочной перспективе. Компания, известная своей сильной рыночной позицией и брендом, а также тщательно контролирующая риски, становится привлекательной для инвесторов. Преимущества от внедрения системы, названные клиентами IFC, кратко представлены в таблице.

Управление безопасностью пищевой продукции — это бизнес-инструмент, оттачивающий ваше конкурентное превосходство

Преимущества внедрения системы управления безопасностью пищевой продукции		
Продажи	Затраты	Управление рисками
<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные розничные точки • Выход на экспортные рынки • Увеличение количества покупателей, повышение доверия потребителей, что обеспечивает лучшие позиции на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение затрат благодаря лучшему контролю сырья и материалов • Сокращение отходов и брака • Оптимизация производства благодаря лучшему контролю, стандартизации процедур, оптимизации процессов и потоков • Специализированное лабораторное исследование • Экономия на санкциях и штрафах • Снижение частоты проверок производства и партий товаров 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение трудовой дисциплины, лояльности, ответственности, самодисциплины и взаимозаменяемости персонала • Лучшая защита бренда, повышение стоимости бренда = повышение стоимости бизнеса • Сокращение жалоб от потребителей и случаев отзыва продукции • Устойчивость к внутренним и внешним кризисам и рискам • Возобновление интереса инвесторов
<p>Повышение управляемости и эффективности бизнеса в целом даже в условиях экономической неопределенности</p>		

Источник: Интервью с клиентами IFC в Европе и Центральной Азии, 2009–2015

С позиции директора:

«Внедрение системы управления безопасностью пищевых продуктов помогает нам минимизировать риски и строить доверительные отношения с клиентами, и это находит свое отражение в нашей прибыли. В долгосрочной перспективе, эта система поможет нам снизить расходы. Уже сейчас, строгий контроль сырья и производственных процессов сократил производственные потери на 5-6 процентов на единицу продукции».

– Екатерина Чхаберидзе, генеральный директор завода полуфабрикатов «Марше», Грузия.

С позиции инвестора:

«При принятии решения об инвестициях инвестор оценивает различные риски. Наличие на предприятии современной системы управления пищевой безопасностью — позитивный сигнал для инвестора, так как это говорит о том, что компания ответственно подходит к организации производственных процессов и стремится минимизировать операционные риски. Опыт показывает, что для того чтобы завоевать доверие потребителей, необходимо время, а потерять все можно очень быстро, особенно в пищевой промышленности».

– Руфат Алимарданов, региональный менеджер IFC в Украине и Беларуси, инвестор

История успеха: «Морозпродукт»

«Морозпродукт» — второй по величине производитель мороженого и десертов в Беларуси самый крупный поставщик замороженных полуфабрикатов.

В августе 2012 г. предприятие заключило договор с IFC об оказании консультационных услуг при внедрении системы управления безопасностью пищевой продукции.

В июне 2013 г. «Морозпродукт» успешно прошел аудит и получил сертификат FSSC 22000, открывший предприятию и новые возможности в Беларуси, и новые экспортные горизонты.

Усовершенствованная система пищевой безопасности позволила «Морозпродукту»:

- стать лидером по техническому оснащению среди белорусских производителей мороженого;
- стать крупнейшим производителем мороженого в Республике Беларусь;
- увеличить свое присутствие на рынке Таможенного союза;
- стать поставщиком мороженого на Олимпиаде 2014 г. в Сочи.

С позиции директора:

«Пищевая безопасность — это сегодня главное требование потребителей, поэтому внедрение системы пищевой безопасности было нашей целью изначально. Это позволит нам не только гарантировать потребителям безопасность пищевых продуктов, завоевать их лояльность и доверие, но и расширить географию нашего экспорта, усилить присутствие на внутреннем рынке, увеличить продажи, повысить конкурентоспособность предприятия в целом».

— Сергей Добудько, генеральный директор, «Морозпродукт», Беларусь

Что должен знать генеральный директор

Прежде всего генеральный директор должен четко понимать, где он хочет видеть свою компанию в среднесрочной и долгосрочной перспективе. После определения стратегических направлений развития руководству компании предстоит выяснить, какие требования к качеству и безопасности продуктов существуют на ее целевых рынках.

Например, если руководство компании стремится удвоить продажи в ближайшие годы, экспортируя продукцию компании в конкретную страну, то генеральному директору нужно знать, какие требования к безопасности пищевой продукции выдвигает этот конкретный рынок.

Если генеральный директор планирует выйти за пределы своего региона и получить доступ к розничной сети национального масштаба, то он должен знать о требованиях этой сети, которые могут включать аудиторские проверки и получение международного сертификата.

Что такое HACCP?

Анализ опасных факторов и критические точки контроля (HACCP) — это система, выявляющая, оценивающая и контролирующая серьезные угрозы безопасности пищевых продуктов.

Источник: Кодекс
Алиментарийс

Третий сценарий - генеральный директор решает сохранить имеющуюся долю рынка компании и снизить риски. В данном случае добровольная сертификация может не потребоваться, но при предприятию необходимо будет внедрить эффективные процедуры, основанные на принципах HACCP, чтобы соответствовать требованиям местного законодательства.

При улучшении безопасности пищевой продукции главной проблемой для компаний было изменение образа мышления сотрудников и руководства.

Как уже отмечалось, отправной точкой послужила заинтересованность руководства, а ключами к успеху для предприятий - лидеров бизнеса стали последовательность, настойчивость и информированный системный пошаговый подход к изменениям.

Тщательное планирование, позволяющее определить реалистичные сроки, бюджет, объем работ и итоговые результаты, а также четко прописанные для всех задействованных сторон роли помогли персоналу освоить систему управления безопасностью пищевой продукции.

Система будет эффективной только в том случае, если персонал будет принимать активное участие в обеспечении ее функционирования, поэтому все должны понимать выгоды от ее внедрения. При этом критически важна постоянная коммуникация и контроль этапов внедрения системы согласно первоначальному плану.



Внедрение системы на основе HACCP потребует определенных расходов. Первоначальные затраты могут быть высокими, потому что будет необходима крупная инвестиция в разработку документации и в обучение персонала.

Кроме того, может возникнуть необходимость

в новом оборудовании и реконструкции. Затраты на реконструкцию могут быть довольно значительными, если предприятие старое и требует масштабных восстановительных работ, или если компания должна модернизировать оборудование.

Компании, рассматривающие возможность внедрения системы HACCP, должны составить реалистичную смету, но при этом понимать, что затраты на соблюдение требований HACCP покроются выгодами от повышения безопасности продуктов.

Не всегда просто оценить риски и выгоды внедрения системы пищевой безопасности: влияет и сложность операционной деятельности и индивидуальные особенности производства, и отличия во внедрении системы в разных секторах и отраслях.

Во-первых, система HACCP может быть внедрена во всех звеньях цепи добавленной стоимости, таких как первичное сельское хозяйство, переработка продуктов, розничная торговля.

Во-вторых, угрозы для безопасности продуктов - разные для разных отраслей. Например, не стоит ожидать нулевого риска от переработки сырого мяса².

В-третьих, как правило, больше проблем с продукцией возникает из-за плохо распланированного процесса, чем от ненадлежащего его исполнения.

Следовательно, внедрение эффективной системы является первостепенной задачей³. Таким образом, компания должна взвесить затраты и выгоды от внедрения всего процесса, а не только от точечного вмешательства в этот общий процесс⁴.

Урок 1 — ПЛАНИРОВАНИЕ

Исследование:

«Качество никогда не бывает случайным. Это всегда результат серьезного намерения, искренних усилий, продуманного руководства и умелого исполнения. Оно представляет собой разумный выбор из многих альтернатив».

– Уильям А. Фостер

После того как вы приняли решение о внедрении системы управления безопасностью пищевой продукции и согласовали его со стратегическим видением компании, вам следует:

1. определить, каким образом система позволяет компании достичь стратегической цели и сформулировать соответствующие ей точные, измеримые, актуальные промежуточные цели с заданным сроком достижения (SMART);
2. создать команду HACCP и назначить ее лидера;
3. разработать план внедрения с указанием промежуточных этапов;
4. получить одобрение плана внедрения и бюджета от высшего руководства компании; получить необходимые ресурсы и разработать график и формат отчетности;
5. регулярно (IFC рекомендует - ежемесячно) представлять отчеты руководству и по необходимости корректировать график выполнения работ и/или бюджет;
6. подать заявку на сертификацию (по необходимости).

«Начинать необходимо с четкого понимания, почему это важно».

– Оксана Дорофеева, консультант по безопасности пищевой продукции, Украина

В обязанности руководства входит планирование и постановка целей с обозначением сроков, привлечение ресурсов и повышение осведомленности

² «Стратегия и политика в пищевой системе: Возникающие проблемы», Дж. Кесуэлл и Р. Коттерилл, гл. 18, стр. 225.

³ Там же, стр. 226.

⁴ Там же.

персонала о ценности системы управления безопасностью пищевой продукции. Эти обязанности можно просуммировать следующим образом:

Компоненты и предварительные условия системы управления безопасностью пищевой продукции

Цель	Содержание
Предварительные шаги HACCP	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование команды HACCP • Описание продукта и способов его дистрибуции • Описание предполагаемого использования продукта и целевых групп его потребителей • Создание блок-схемы производственного процесса • Проверка блок-схема производственного процесса на месте
Предварительные условия для HACCP	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение персонала • Практика для персонала • Инфраструктура и оборудование • Надлежащая производственная практика (GMP) • Уборка, санитарная обработка и борьба с вредителями • Контроль сырья и материалов • Получение, хранение и транспортировка • Взаимодействие с поставщиками и потребителями • Обращение с опасными материалами
Семь принципов HACCP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ опасных факторов 2. Определение критических точек контроля (КТК) 3. Установление критических пределов для каждой КТК 4. Внедрение процедур мониторинга КТК 5. Определение корректирующих действий 6. Внедрение процедур верификации 7. Внедрение процедур ведения документации

Грамотное планирование экономит время и деньги

Планирование — это ключ к успеху. Имея изложенный на бумаге план изменений и реконструкции, вы можете привлечь к его обсуждению персонал и независимых консультантов, что позволит впоследствии сэкономить на необходимости переделывать что-то заново.

«Лучше согласовать и поменять план на бумаге, даже в третий или пятый раз, чтобы все соответствовало санитарным, пожарным и другим требованиям, требованиям по предотвращению перекрестного загрязнения... чем переносить стену в только что перестроенном помещении».

– Александр владелец кондитерской компании «Бриошь», Украина

«Разработанный подробный план действий необходимо регулярно пересматривать и вносить в него коррективы, поскольку это реальный жизненный процесс, который зачастую тесно связан с человеческим фактором. Мы вынуждены были несколько раз вносить изменения в план из-за непредвиденных обстоятельств».

– Эка Буркадзе, консультант по пищевой безопасности, Грузия

Последовательный, пошаговый подход поможет вам сэкономить деньги и избежать ошибок.

«В следующий раз я бы два или три раза подумал, прежде чем начать. Я все равно внедрил бы систему, но сначала я бы во всем тщательно разобрался и все хорошо продумал, чтобы потом ничего не переделывать».

– Владимир Завадовский директор завода «Галс» по производству соков и плодо-овощной консервации, Украина

Контрольный список условий для успешного внедрения системы

- ✓ Руководство полностью вовлечено и заинтересованно.
- ✓ Установлены сроки и объем работ, итоговые результаты прописаны шаг за шагом.
- ✓ Роли консультантов, руководства и персонала четко определены на момент внедрения системы.
- ✓ Роль консультантов понятна: «Мы помогаем вам, но не делаем за вас вашу работу».
- ✓ Персонал принимает активное участие в процессе.
- ✓ Консультанты и руководство понимают цели ожидаемых изменений.
- ✓ Выгоды от внедрения системы управления безопасностью пищевой продукции понятны.
- ✓ Есть реалистичные ожидания относительно времени, необходимого для достижения результатов.

Источник: Материалы тренингов IFC для консультантов по пищевой безопасности

Безопасность пищевых продуктов и изделий в вашей организации: ключевые вопросы для размышления



Это функция, ориентированная на клиента, или просто техническая функция качества продукции?



Это фактор развития бизнеса и роста акционерной стоимости, или просто вынужденные затраты?



Опережаете ли вы запросы потребителей и регуляторов рынка или просто соблюдаете требования законодательства?



Является ли безопасность продукции ответственностью и обязанностью высшего руководства, или она делегирована руководителям среднего звена?

Источник: «Делойт». «Продукты и продовольствие 2020. Наша точка зрения», 2014

Роль лидера и членов команды HACCP

Подобные изменения в организации требуют контроля и руководством специальной команды, имеющей подготовку в сфере HACCP и возглавляемой лидером, которому доверяет персонал. Перед командой и ее лидером будет поставлена задача внедрить систему управления безопасностью пищевых продуктов, а для этого они должны хорошо разбираться в HACCP. См. образец квалификационных требований для лидера HACCP в Приложении 4.

«Внедрение системы изменило видение и подходы каждого сотрудника в нашей компании. Компания в целом изменилась сверху до низу: начиная с меня лично и до каждого рабочего в цехе. Это комплексный подход, который меняет все».

– Александр Бондаренко, директор мясокомбината «Глобино», Украина

Лидер — главное действующее лицо в системе. Его выбирают из сотрудников компании, но не из руководителей высшего ранга. Лидер должен разбираться в вопросах безопасности продукции, выпускаемой компанией, управления гигиеной, и при этом понимать принципы внедрения HACCP. Лидер команды будет представлять систему управления безопасностью пищевой продукции внешним партнерам.

Источник: Кодекс ФАО

«Мы выбрали лидера команды HACCP одновременно с принятием решения о внедрении системы. Если бы этого кандидата не было, я бы никогда не рискнул начать изменения. Она была совладельцем компании, уважаемым и авторитетным человеком. С ней легко общаться, при этом она может принимать решения и брать на себя ответственность. Люди уважают ее и прислушиваются к тому, что она говорит».

– Владимир Завадовский директор завода «Галс» по производству соков и плодо-овощной консервации, Украина

Членов команды выбирают из сотрудников компании. В идеале они должны представлять такие сферы, как производство/санитарная обработка, контроль качества, лабораторные исследования, проектирование и проведение проверок. Это персонал, который непосредственно задействован в ежедневных производственных операциях и, как следствие, в большей степени знаком со спецификой, изменчивостью и ограничениями операционной деятельности компании. Крайне важно подобрать правильное сочетание знаний и опыта, поскольку команда будет собирать, сопоставлять и оценивать технические данные, чтобы выявлять опасные факторы и определять критические точки контроля.

Источник: Кодекс ФАО

Роль лидера заключается в организации работы команды для выполнения следующих задач: выявление опасных факторов, определение и мониторинг критических точек контроля, проверка правильности выполнения операций и качества образцов. Кроме того, лидер координирует работу команды, ведет встречи, на которых происходит обмен идеями и вносятся необходимые коррективы. Лидер управляет командой, устанавливает сроки выполнения работ, распоряжается материальными и человеческими ресурсами, необходимыми для внедрения системы.

Источник: Кодекс ФАО

В отдельных случаях может возникнуть необходимость в привлечении внешнего эксперта, но ни при каких обстоятельствах ответственность за внедрение системы не может быть полностью возложена на посторонних лиц. В противном случае руководитель предприятия рискует потерять поддержку персонала. Участие сотрудников компании в команде HACCP формирует у персонала чувство сопричастности к происходящим изменениям.

Источник: Кодекс ФАО

Урок 2 — ФИНАНСИРОВАНИЕ

Как сэкономить деньги

Основной проблемой, с которой сталкиваются руководители и собственники предприятий при внедрении системы, является нехватка ресурсов. Вот несколько советов по экономии ресурсов от компаний, успешно внедривших систему:

- проведите независимый аудит, по результатам которого составьте список необходимых улучшений, чтобы оценить объем предстоящих работ;
- планируйте изменения в комплексе, для всей компании;
- установите приоритеты и определите порядок изменений в зависимости от их важности и срочности, отразите все основные моменты в бюджете;
- составьте бюджет на основании вашего плана и убедитесь, что поправки к плану отражены в изменениях бюджета;
- разделите процесс внедрения на этапы, отразите их в бюджете для своевременного обеспечения необходимыми ресурсами;
- наймите консультантов и согласуйте с ними ваши запланированные изменения, прежде чем начать работу: определите расположение стены, пока она еще находится на бумаге;
- реалистично оцените возможности и ресурсы предприятия;
- подходите к улучшениям творчески: привлекайте персонал к поиску эффективных решений, чтобы создать атмосферу вовлеченности в процесс изменений, а не просто выполнения предписаний;
- обсудите с коллегами и консультантами, какие расходы

Советы из опыта других:

«Можно сэкономить, купив оборудование, бывшее в употреблении. Но сначала нужно проконсультироваться со специалистами и убедиться, что вам предоставят всю необходимую документацию на это оборудование. Она понадобится вам как для установки и эксплуатации оборудования, так и в дальнейшем для сертификации... Важно внедрять систему сразу на всем предприятии в комплексе. А вот сертификацию можно проходить поэтапно, что позволит сэкономить значительные средства».

– Оксана Дорофеева, консультант по пищевой безопасности, Украина

«Иногда можно подойти к решению проблемы творчески. Не можете возвести капитальные стены, - можно, например, соорудить временные перегородки. Или найти другое решение. Чтобы предотвратить перекрестное загрязнение, разделите «грязные» и «чистые» процессы во времени. Все это должно быть четко определено и организовано».

– Наталья Каштальян, консультант по пищевой безопасности, Беларусь

«Правильно спланированный график внедрения стандарта обеспечит экономию времени и позволит избежать затрат на дорогостоящего консультанта. Строгое соблюдение стандартов при строительстве и реконструкции предотвратит затраты на переделку... Привлечение команды НАССР к проектированию перепланировки помещений в значительной степени помогло сэкономить затраты на реконструкцию».

– Анастасия Базаревская, менеджер по качеству, «Туровский молочный комбинат», Беларусь

можно отложить, внедрив на время более эффективные процедуры (например, мыть поврежденный пол как можно чаще, пока не появится возможность его отремонтировать).

Основные рекомендации

1. Используйте правило трех «П»: планируйте, продумывайте (детали) и расставляйте приоритеты.
2. Разбейте процесс на этапы и составьте бюджет.
3. Ознакомьтесь и разберитесь с требованиями системы.
4. Оцените имеющиеся возможности.
5. Продумайте детали, привлекайте команду НАССР на всех стадиях, особенно при планировании.
6. Подходите к изменениям творчески (подходы «сверху вниз» или «улучшить то что есть» не всегда являются правильными).
7. Избегайте переделок.

Составление бюджета и учет затрат

Предварительное планирование и формирование бюджета служат ключом к получению ресурсов. План действий, составленный на основе диагностики и утвержденный всеми участниками процесса, дополняется бюджетом.

Каждый пункт плана должен содержать финансовое обоснование (сколько стоит каждое изменение), временные рамки (когда будут нужны ресурсы) и фамилию ответственного лица (за выполнение конкретного пункта плана и поставку необходимых ресурсов).

В идеале инвестиции в безопасность пищевой продукции должны рассматриваться финансовым отделом как инвестиционный проект, целью которого является получение финансовой выгоды. Этот проект контролируется генеральным директором, и в него по мере необходимости вносятся определенные поправки.

Руководители, прошедшие этот путь, делятся собственным опытом:

«Важно установить приоритеты, чтобы ничего не упустить. Необходимо спланировать последовательность изменений в зависимости от их важности и оценивать, когда и сколько денег понадобится».

«Чтобы сэкономить на оборудовании и реконструкции, необходимо выяснить, сколько их понадобится и на каком этапе. Финансовое планирование поможет изыскать ресурсы, и при этом можно попросить у поставщиков скидку за крупный заказ или его предварительное размещение».

– Александр Мисюренко, владелец кондитерской компании «Бриошь», Украина

Только при таком подходе, будет понятно, помогли ли инвестиции в повышение пищевой безопасности улучшить бизнес. Как показатели улучшения можно рассматривать запланированные объемы продаж, снижение издержек, сокращение количества негативных отзывов и т.д. На этом этапе крайне важно привлечь

финансовый отдел и согласовать с ним этапы внедрения и расходы на каждый из них (определение приоритетов / сроки / затраты).

Еще один важный аспект, которым руководители зачастую пренебрегают, — учет затрат на внедрение системы. Он необходим, чтобы понять, укладывается ли компания в изначальный бюджет. Такой учет даст возможность рассчитать общую сумму затрат и привести их в соответствие с рыночными и стратегическими целями компании. Это позволит избежать разочарования и рассчитать параметры окупаемости, что, в свою очередь, даст руководству возможность принять экономически обоснованные решения.

«Мы вели учет затрат на внедрение с первого дня и мониторили их отдельно от обычных операций. За этот процесс отвечал начальник финансового отдела».

– Владимир Завадовский директор завода «Галс» по производству соков и плодово-овощной консервации, Украина

«Мы отдельно вели мониторинг затрат на внедрение системы. Более того, мы отдельно учитывали затраты на консультантов и сертификацию».

– Елена Провлоцкая, начальник лаборатории «Ляховичского молочного завода», Беларусь

Основные рекомендации

1. Спланируйте бюджет, чтобы иметь возможность изыскать ресурсы, оцените экономическую эффективность проекта и обоснуйте стратегию бизнеса с финансовой точки зрения.
2. Разделите бюджет на этапы, чтобы видеть, когда и какие именно денежные средства необходимы.
3. Ведите учет затрат на внедрение системы и регулярно предоставляйте руководству информацию для принятия стратегических решений.
4. Регулярно пересматривайте бюджет, чтобы контролировать затраты и обеспечивать достижение целевых показателей.
5. Организуйте информационное взаимодействие между всеми отделами, включая финансовый, и ищите возможные пути решения потенциальных проблем прежде, чем проект собьется с пути.

Самые большие затраты

При инвестировании в повышение безопасности продуктов руководитель предприятия должен представлять, в какой момент его компания будет нести самые большие затраты.

Хотя все бизнесы отличаются друг от друга, самые дорогостоящие изменения, как правило, касаются улучшения инфраструктуры (ремонт, реконструкция зданий или замена оборудования), обучения сотрудников, а также обеспечения санитарно-гигиенических и бытовых условий для персонала (раковины для мытья рук, душ, туалеты, шкафчики для одежды, помещения для приема пищи).

Также важно различать разовые затраты (на реконструкцию помещений, лабораторное оборудование и т.д.) и периодические затраты (на обеспечение санитарно-гигиенических условий, учет, лабораторное тестирование и т.д.).

Наибольших затрат требуют:

- **внедрение предварительных программ** — затраты на начало бизнеса, фиксированные затраты на новое оборудование, ремонт помещений (капитальные расходы);
- **разработка и внедрение плана HACCP** — затраты на разработку плана действий HACCP, обучение персонала, оценку плана HACCP (стоимость человеко-часа / учет рабочего времени персонала);
- **поддержание системы HACCP** — затраты на ведение документации и верификацию плана HACCP, корректирующие действия (стоимость человеко-часа / учет рабочего времени).

Пример: затраты для типового молокозавода в Украине

- Примерная стоимость разработки и внедрения документации HACCP — \$6000.
- Операционные затраты на поддержание системы в первый год — около \$6500.
- Период окупаемости составляет один-два года, что подтверждается опытом внедрения систем на предприятиях молочной отрасли в разных странах.
- Основные выгоды — рост доходов, а также доступ на новые рынки и расширение сбыта через розничной сети; сокращение общих затрат; лучшее управление, мотивация и ответственность персонала; оптимизация производственных процессов; стабильность качества, увеличение срока годности и улучшение других характеристик продукции (сокращение отходов и некондиционной продукции).

Источник: Результаты опроса IFC: «Внедрение систем управления безопасностью пищевой продукции на украинских пищевых предприятиях». Анализ рентабельности, 2010

Значительные средства будут потрачены на инфраструктуру, которая всегда составляет наибольшую статью расходов (ремонт, строительство/реконструкция, новое оборудование). Гораздо меньших затрат требуют обучение персонала, описание процедур и сертификация.

Основные рекомендации

1. Признайте, что все компании разные и затраты на внедрение системы будут зависеть от исходного состояния предприятия⁵.
2. Примите во внимание тот факт, что чем выше культура пищевой безопасности на предприятии, тем легче, дешевле и быстрее можно создать полноценную систему управления безопасностью пищевой продукции.

⁵ Более подробно различия в необходимых затратах для рыбных и плодоовощных предприятий в Южной Азии и Африке приведены в следующих работах: «Затраты и преимущества соблюдения стандартов безопасности экспортируемых продуктов питания в развивающихся странах: пример рыбы и рыбной продукции» Стивена Джаффи и Спенсера Хэнсона. «Мировые цепи поставок, стандарты и бедность: как глобализация пищевых систем и стандартов влияет на развитие в сельских регионах и на бедность», 2007.

3. Имейте в виду, что, как правило, наибольших затрат потребует финансирование инфраструктуры (помещений и оборудования), а также создание надлежащих условий труда и обучение персонала.

«Наибольших затрат от нас потребовало приведение помещений в соответствие со стандартами хранения химических средств защиты растений, минеральных удобрений и зерна, перепланирование мастерских и автозаправочных станций. На втором месте среди самых дорогих статей расходов были консультации по внедрению стандартов и по ведению документации».

«Если речь идет о старом помещении с устаревшим оборудованием, то самых больших расходов потребует его ремонт и техническое оснащение. Чтобы проверить, правильно ли работает наша система, нас часто просят проверить основные ингредиенты и готовую продукцию в независимой лаборатории, что также обходится недешево».

«Наша компания работает в арендованных помещениях. Их ремонт обошелся нам дороже, чем мы рассчитывали. Если бы мне довелось создавать бизнес сегодня, я бы мобилизовал финансовые ресурсы для строительства собственных зданий и изначально спланировал предприятие согласно требованиям по пищевой безопасности».

– *Нино Эквтимшвили, генеральный директор сети кафе-мороженого «Лука Поларе», Грузия*

Урок 3 — ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ

Исследование:

«Качество — это люди, а не продукты». – *Э. Деминг*

Независимо от вида пищевого бизнеса, будь то мясокомбинат, соковый завод или магазин розничной продажи, ему понадобятся люди, которые каждый день на всех уровнях компании будут соблюдать соответствующие процедуры, т. е. обученный персонал, преданный идее и регулярно выполняющий процедуры. Как уже отмечалось, самой главной задачей является изменение образа мышления персонала. Для успешного ее решения необходимо, чтобы высшее руководство было полностью вовлечено в этот процесс и заинтересовано в результатах, всячески поддерживая сотрудников, демонстрируя приверженность изменениям и подкрепляя действием ключевые сообщения.

Реалистичные сроки, бюджет, четко прописанный объем работ и итоговые результаты обеспечивают информированный систематический пошаговый подход к изменениям, что способствует их принятию. Немаловажную роль при этом играет правильный выбор лидера НАССР, который обладал бы достаточным опытом в нужной сфере и имел достаточные полномочия распоряжения ресурсами.

Весь персонал должен пройти обучение, чтобы понять преимущества системы управления безопасностью пищевых продуктов и осознать, что она может быть эффективной только при условии активного участия персонала в ее внедрении.

Формирование личной заинтересованности

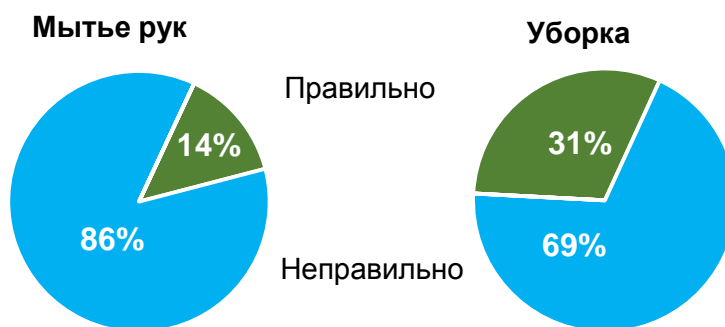
Исследование:

«Часто персонал не выполняет уже известные ему процедуры: 59% работников пищевой промышленности не соблюдают всех правил пищевой безопасности, которым они были ранее обучены».

Источник: данные Университета Уэльса, 2009 г.

Как показано на рисунке, наличие правил не гарантирует их соблюдение на практике.

Исследование: «На большинстве предприятий даже элементарные процедуры выполняются неправильно»



Источник: Клейтон Д., Гриффитс К.Дж. (2004) «Наблюдения за соблюдением требований пищевой безопасности в пищеблоке / общепите с использованием анализа записей». British Food Journal, 106(3): 221–227; 29 предприятий; 31050 действий

Люди могут не соблюдать процедуры, потому что:

1. их окружение не поощряет соблюдение этих процедур;
2. у них нет необходимой мотивации;
3. у них нет достаточного уровня образования, знаний и подготовки.

Источник: «Культура пищевой безопасности: создание системы управления безопасностью пищевой продукции на основе моделей поведения», Фрэнк Яннес, 2010

Каждый сотрудник должен знать свою роль в обеспечении безопасности пищевой продукции и соблюдать соответствующие политики и процедуры компании. Люди, обладающие достаточными навыками в том, что касается их текущих обязанностей, могут не иметь практических знаний в сфере HACCP. Разным сотрудникам нужна разная информация о HACCP.

Многие тренеры по вопросам HACCP хотели бы проводить обучение на вашем предприятии и могут адаптировать обучение в соответствии с вашими потребностями. Если вы выберете этот путь, вы можете попросить тренера включить в учебный материал примеры, характерные для вашего предприятия. Также возможен вариант, когда лидер команды HACCP обучает остальных

сотрудников предприятия, после того как почувствует себя достаточно компетентным и уверенным в собственных знаниях.

Исследование :



Источник: «Культура пищевой безопасности: создание системы управления безопасностью пищевой продукции на основе моделей поведения», Фрэнк Яннес, 2010

На тренинге слушатели научатся переубеждать и парировать аргументы тех, кто выступает против изменений в компании против и внедрения новых политик.

«Это практически невозможно...»

«Один из сотрудников предприятия постоянно ворчал, что невозможно разработать спецификации для всех видов сырья и производственных ресурсов: «Их сотни, это практически невыполнимая задача!» По завершении тренинга и всех разъяснений этот сотрудник вместе со своим коллегой из отдела закупок создал шаблон, на основе которого были легко разработаны все необходимые спецификации».

– Оксана Дорофеева, консультант по пищевой безопасности, Украина

Также известен случай, когда консультант посредством организованного обучения смог убедить категоричных скептиков в необходимости внедрения новой системы.

«Компания-наш клиент, решила внедрить стандарты пищевой безопасности чтобы получить доступ к крупнейшей розничной сети в стране. Генеральный директор считал рекомендованные процедуры и требования обременительными и непрактичными. Но как только мы приступили к работе и начали тренинг, все требования шаг за шагом были выполнены на практике. Сегодня компания служит примером успешного среднего бизнеса и не только поставляет свою продукцию розничным сетям, но и экспортирует ее по всему региону».

– Эка Буркадзе, консультант по пищевой безопасности, Грузия

Сотрудников следует привлекать к выявлению слабых сторон производственного процесса. Это послужит для них дополнительной мотивацией и стимулом к соблюдению требований⁶.

⁶ Часто компании с высокой культурой безопасности продуктов имеют более низкую текучесть кадров, поскольку их обязательства в отношении безопасности сотрудников также более высокие. - Стивен Джаффи, главный специалист по развитию сельского хозяйства, Всемирный Банк

Например, предположим, что предприятие не обеспечено горячей водой, раковины для мытья рук расположены в ненадлежащем месте или чистящие средства находятся слишком далеко от производственного цеха и доступ к ним ограничен. Все это является нарушением санитарно-гигиенических требований, и персонал должен иметь возможность высказать свои замечания и предложения в отношении того, как сделать систему более эффективной.

Сотрудники могут игнорировать правила, если видят, что директор фабрики входит в помещение и при этом не моет руки или не надевает специальную одежду. Директор должен быть примером для подражания, что поможет сформировать здоровые привычки среди персонала.

Также руководитель должен не только делать замечания нерадивым сотрудникам, но и давать положительные оценки и вознаграждать «победителей» — тех, кто соблюдает необходимые процедуры. В доброжелательной атмосфере необходимые модели поведения быстро приживаются.

Даже если предприятия сталкиваются с особыми трудностями на пути внедрения системы (например если значительная часть персонала является сезонными или временными работниками), высокая культура пищевой безопасности позволит снизить текучесть кадров на производстве благодаря большей приверженности рабочих стандартам безопасности.⁷

Хорошие коммуникации в компании жизненно необходимы. Организации с высокой культурой пищевой безопасности регулярно общаются со своими сотрудниками, используя для этого самые разные возможности и средства передачи сообщений, такие как объявления, регулярные собрания для информирования персонала о ходе выполнения программы, награждения «чемпионов».

Как и в коммерческом маркетинге, организации с высокой культурой пищевой безопасности продуктов обмениваются информацией не только для передачи знаний, но и для мотивации своих сотрудников к действиям путем постановки им конкретных целей. Людям легче менять свои модели поведения, если они знают, зачем это нужно и какого результата от них ожидают.

Чтобы лучше понять причины сопротивления изменениям со стороны персонала и превратить своих сотрудников в сторонников перемен, проведите на предприятии опрос. Благодаря ему вы сможете узнать, чему следует посвятить тренинг. Кроме того, вы получите ценные идеи и творческие решения, а ваши сотрудники будут рады, что их голоса услышаны.

Примеры вопросов для анкетирования

- Обладаете ли вы достаточными знаниями о пищевой безопасности для надлежащего выполнения своих служебных обязанностей?
- На ваш взгляд, что в компании можно было бы улучшить, но что остается без изменений? Почему? Что является причиной?
- Чувствуете ли вы себя достаточно мотивированными для соблюдения процедур или считаете, что вам это не нужно, потому что фактически их никто не соблюдает?

⁷ Стивен Джаффи, главный специалист по развитию сельского хозяйства, Всемирный Банк

- Обсуждаете ли вы со своими коллегами вопросы о безопасности продукции и способах ее повышения?
- Что первое приходит вам на ум, когда вы слышите слово «НАССР»?

После одного такого анкетирования были получены следующие ответы на вопрос о соблюдении санитарных процедур:

- 37% — «Я всегда выполняю все необходимые требования к обеспечению безопасности продуктов, о которых мне известно»;
- 59% — «Иногда я не выполняю все необходимые требования к обеспечению безопасности продуктов, о которых мне известно»;
- 4% — «Я часто не выполняю все необходимые требования к обеспечению безопасности продуктов, о которых мне известно».

Источник: Клейтон Д., Гриффитс К.Дж, British Food Journal, 2004

Еще один способ ознакомиться с идеями персонала — это просто ходить по предприятию и задавать вопросы.

- Что работает?
- Что не работает и почему?
- Считаете ли вы, что компания стала производить более безопасные продукты? Если да, то почему? Или почему нет?

Кнут или пряник

«Мы обучим их, а они уйдут!» — «Будет намного хуже, если бы мы их не обучим и они останутся».

– поговорка директоров по персоналу

«Стоимость обучения персонала намного меньше, чем потери, которые может спровоцировать необученный персонал».

– Екатерина Чхаберидзе, генеральный директор завода полуфабрикатов «Марше», Грузия

Директор украинской компании поделился опытом, что хороших исполнителей мотивировали и стимулировали материально. На стадии планирования и разработки системы их поощряли:

«Мы применили подход, который позволял сравнивать количество совершенных ошибок. Затем мы выделили лучших исполнителей и поставили их в пример другим. А когда система была внедрена, сотрудники получили материальное вознаграждение. Например, каждый сотрудник, который поддержал систему, получал месячную премию в размере примерно \$100–200.

Как мы наказывали сотрудников, не соблюдавших процедуры? Сначала мы обучали их и давали им наставления. Затем сравнивали их работу. А затем... Да, мы их увольняли. Нам пришлось уволить 60% персонала за первые девять месяцев, но нужно было сделать это раньше. В течение первых трех месяцев становится ясно, кто может и хочет меняться, а кто — нет».

– Владимир Завадовский директор завода «Галс» по производству соков и плодо-овощной консервации, Украина

Одна белорусская компания «дает бонусы лучшим исполнителям. Тринадцать сотрудников были награждены за внедрение и успешную сертификацию системы пропорционально участию каждого сотрудника. Те, кто противились изменениям, прекратили свои трудовые отношения с компанией».

«В ходе одного опроса было выявлено, что одним из эффективных способов формирования или закрепления надлежащих моделей поведения по пищевой безопасности, является информирование о последствиях. Для улучшения показателей и результатов работы, тем не менее, частота сообщений о позитивных последствиях или закреплении позитивных результатов должна превышать количество сообщений о негативных последствиях. Сами по себе последствия не приведут к последовательным и устойчивым изменениям в поведении. Они действуют наиболее эффективно, когда являются неотъемлемой частью комплексной системы управления безопасностью продуктов, созданной на основе поведенческих моделей».

Источник: «Культура пищевой безопасности: создание системы управления безопасностью пищевой продукции на основе моделей поведения», Фрэнк Яннес, 2010

В другой украинской компании практикуется составление рейтинга сотрудников по результатам оценки показателей их деятельности за год. Место в рейтинге определяет размер зарплаты (согласно ему рассчитывается коэффициент ежемесячного бонуса) и служит показателем профессиональной пригодности сотрудника. Активные сторонники изменений были награждены разовым бонусом за вклад в разработку стандартов и внедрение системы, а также ее подготовку к сертификации. В конце года по результатам рейтинга коэффициент их бонуса увеличился. А сотрудники, препятствовавшие изменениям, получили дисциплинарные взыскания.

Основные рекомендации для создания «Культуры безопасности продуктов»

1. Нанимайте и мотивируйте правильных (соблюдающих гигиену) сотрудников.
2. Прививайте всем (в том числе новым) сотрудникам «гигиенический» способ мышления.
3. Демонстрируйте пример гигиенического поведения и сделайте это требование главным в производственных процессах.
4. Формируйте правильный образ мышления: «создайте ожидания».
5. Просвещайте и обучайте персонал.
6. Как можно чаще рассылайте сообщения о безопасности продуктов.

Источник: «Культура пищевой безопасности: создание системы управления безопасностью пищевой продукции на основе моделей поведения», Фрэнк Яннес, 2010

Оценка результатов

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) дают возможность определить, насколько хорошо функционирует ваш бизнес. Выбранные вами КПЭ должны соответствовать вашим целям и характеристикам вашего производства. Некоторые из них сосредоточены на финансовом состоянии, такие как объем продаж по регионам, рентабельность и, конечно же, прибыль. Другие определяют изменение

количества покупателей, текучесть и удовлетворенность персонала, что позволяет перевести в количественные показатели изменения, произошедшие вследствие внедрения системы управления безопасностью пищевых продуктов.

Ваша компания должна ответить на вопрос, какие КПЭ отслеживать, опять же с учетом общих стратегических целей компании. Полученный ответ должен быть частью общего процесса планирования и оценки. Приведем некоторые КПЭ, характерные для производителей пищевых продуктов:

- индекс качества производства;
- индекс качества упаковочного материала;
- использование материалов;
- эффективность склада, соотношение воды/электроэнергии/отходов;
- уровень удовлетворенности клиентов и количество жалоб;
- количество обученного персонала.

Урок 4 — ГРАМОТНЫЙ АУТСОРСИНГ

«Консультант – как инструктор по вождению. Он может давать вам советы и помогать, но он не может выучить за вас правила дорожного движения или водить вместо вас машину».

– Елена Булавина, консультант по пищевой безопасности, Беларусь

Нужен ли вам консультант? Конечно, вы можете справиться и самостоятельно. Однако вы можете обнаружить, что тратите больше времени и денег, чем если бы заплатили за услуги консультанта. Размер и вид деятельности вашей компании, сложность бизнес-процессов и их взаимодействия будут влиять на ваше решение, равно как и ваша осведомленность в системах безопасности продуктов. Небольшой бизнес или бизнес с относительно простым производством могут справиться с внедрением системы на своем предприятии и сами, без посторонней помощи. Все зависит от руководства и его приверженности цели.

Подумайте, чем вам может быть полезен консультант и способны ли вы как новичок в области безопасности продуктов извлечь пользу из опыта и знаний эксперта. Консультант поможет вам:

- определить, какая система лучше всего подходит для поставленных вами целей;
- направить внедрение системы в нужное русло и выбрать правильный фокус;
- сэкономить ресурсы и предотвратить дорогостоящие ошибки.

Так же могут поступить и другие, подобные вашему предприятия, которые столкнутся с такими же условиями и проблемами при внедрении системы и прибегнут к услугам консультантов, имеющих опыт работы в вашей сфере производства.

При выборе консультанта обратите внимание на его квалификацию, список достижений и организацию, на которую он работает. Всемирно известные компании стремятся нанимать опытных специалистов.

Прежде чем нанять на работу консультанта, спросите его:

- сколько успешных внедрений системы на его счету?
- какой у него опыт в этой отрасли, специализации, с предприятиями данного размера и с какими стандартами? Попросите предоставить рекомендации и свяжитесь с давшими их компаниями, чтобы получить комментарии;
- как мы узнаем, что стадия внедрения завершена?
- как вы планируете нас обучать?
- какой ваш стиль работы?

Опыт показывает, что при заключении договора важно установить четкие временные рамки, оговорить ожидаемые результаты, четко прописать функции и обязанности всех сторон (консультантов, руководителей, персонала).

Хороший консультант должен уметь донести до людей свои знания и научить их работать без его дальнейшей поддержки. Консультант — это советчик: «Мы помогаем вам, но не делаем за вас вашу работу».

Компания должна самостоятельно:

- установить временные рамки, разработать процедуры и проекты документов. Это сферы, в которых у вас уже есть опыт, поскольку вы знакомы с реалиями собственного бизнеса;
- разработать систему учета и ведения записей. Она понадобится для управления бизнесом и должна стать элементом адаптации к новой системе;
- изменить отношения и модели поведения. Консультант — лицо постороннее. Нельзя ожидать, что он будет контролировать каждый шаг ваших сотрудников. Да и они, скорее всего, сопротивлялись бы такому контролю. Изменить образ мышления сотрудников проще всего, действуя изнутри компании, как описывалось выше.

Урок 5 — ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ

«Не бойтесь: ошибки будут, без них нельзя».

– Владимир Завадовский директор завода «Галс» по производству соков и плодо-овощной консервации, Украина

Отсутствие четкой цели

Лидеру не хватает четкого понимания, какая именно сертификация необходима.

Повторимся: выбор сертификации должен быть непосредственно привязан к стратегической цели компании. Для начала посмотрите на рынки, на которые вы хотите выйти, а затем на их требования, но никак не наоборот.

Если сомневаетесь, лучше начать с малого и позаботиться о том, чтобы база для НАССР была прочной, прежде чем начинать поиск систем сертификации, которые

в итоге могут оказаться непозволительно дорогими и не окупиться в краткосрочной или среднесрочной перспективе.

Не лишним будет напомнить, что сертификация не должна быть целью: она может быть рубежом, но сама по себе не обеспечит существенных преимуществ, если только не является частью цели SMART.

Цель SMART

- **S**pecific (точная): конкретная, подробная и хорошо сформулированная, чтобы вы знали, куда движетесь и чего ожидать по прибытии;
- **M**easurable (измеримая): числа и количества являются средствами измерения и сравнения;
- **A**chievable (достижимая): обоснованная и легко реализуемая;
- **R**ealistic (реалистичная): учитывающая ограничения, например ресурсов, персонала, средств и времени;
- **T**ime-Bound (с четко установленными сроками): временные рамки помогают ограничить цель.

Примеры

- Добиться 99%-го соответствия выпускаемых продуктов параметрам безопасности до 31 декабря.
- Сократить количество жалоб клиентов на 20% в течение следующих шести месяцев.
- Получить статус утвержденного поставщика от компании ABC до 30 июня.
- Уменьшить количество поломок оборудования на 50% в течение следующих трех месяцев.

Пообщайтесь с другими компаниями в вашем секторе/регионе, чтобы понять, с какими трудностями им пришлось столкнуться, и извлечь уроки из их ошибок.

Ненадлежащее планирование времени, ресурсов и деталей

Неправильно установленные временные рамки и неэффективное распределение ресурсов не позволяют контролировать достижения, что приводит к нарушению сроков, перекалыванию ответственности и неудовлетворительным результатам.

Подобного развития событий можно избежать, если внедрять систему управления безопасностью пищевых продуктов комплексно и последовательно: разработать планы, установить сроки, определить выгоды, назначить ответственных сотрудников, найти ресурсы, контролировать процесс внедрения. Комплексный подход даст возможность свести к минимуму перебои в работе в период освоения компанией системы управления безопасностью продуктов.

Выделите достаточное количество человеческих и финансовых ресурсов. Критически важным условием успеха является наличие сильного лидера НАССР, который обладает достаточным опытом в данной сфере и имеет доступ к необходимым ресурсам.

Привлеките к планированию начальника финансового отдела и проследите, чтобы в выполнении различных задач было задействовано достаточное количество сотрудников.

Утвердите бюджет, определите КПЭ и затем регулярно сверяйтесь с ними, чтобы убедиться, что вы на правильном пути.

Оценивайте важные результаты и отмечайте успехи команды.

Найдите возможность мотивировать добросовестных исполнителей.

Затраты не должны вас останавливать. Возможно, вам придется согласовывать финансирование работ по модернизации производственных помещений и инфраструктуры, но не следует рассматривать это как сдерживающий фактор.

Значительного повышения безопасности продуктов можно добиться средствами, затраты на которые будут минимальными или нулевыми.

Минимальные/нулевые затраты на повышение безопасности продуктов

- Четкие цели и задачи
- Планирование процесса
- Время и ресурсы
- Преданность руководства
- Осведомленность рабочих о модели поведения и аспектах безопасности продуктов
- Использование бесплатных видео из интернета, других материалов

Отсутствие интереса со стороны руководства

Высшее руководство не уделяет должного внимания внедрению системы управления безопасностью пищевых продуктов и не понимает обеспечиваемых ею выгод.

Как уже говорилось, для успешного внедрения в компании системы управления безопасностью пищевых продуктов и ее эффективного функционирования критически важна постоянная поддержка со стороны руководителей высшего звена.

Они должны проявлять заинтересованность в происходящих изменениях, принимать активное участие в процессе внедрения системы, четко соблюдать предъявляемые ею требования и понимать потенциальные выгоды.

Необходимо, чтобы высшее руководство было вовлечено в процесс планирования и внедрения системы, а также подавало пример соблюдения норм гигиены и других требований. Кроме того, руководители должны присутствовать на заседаниях группы НАССР.

Отсутствие внутренней поддержки

У сотрудников отсутствует понимание необходимости изменений, и они не чувствуют себя частью процесса.

Информируйте персонал обо всех преимуществах и выгодах от внедрения на предприятии системы управления безопасностью пищевых продуктов, разъясните важность создания в компании внутреннего потенциала.

Убедитесь, что каждый сотрудник понимает необходимость обеспечения безопасности продуктов. Добейтесь вовлеченности персонала в происходящие изменения путем регулярного анкетирования и постоянного общения. Обучение сотрудников и создание внутреннего потенциала важны для того, чтобы команда не только понимала цель, но и развивала навыки, необходимые для ее достижения.

«Развитие системы является лишь первым шагом. Система должна постоянно поддерживаться. Персонал должен поддерживать и осуществлять ее тонкую настройку, а для этого они должны постоянно обучаться».

– Вахе Газарян, генеральный директор компании «Евротерм» по переработке овощей и фруктов, Армения

Система управления безопасностью пищевых продуктов будет эффективной, если люди, отвечающие за ее функционирование, будут компетентными.

Некоторые сотрудники будут сопротивляться происходящим изменениям.

Сильный и работающий на опережение лидер команды принесет здесь самую большую пользу, обучая персонал и поощряя командную работу. Успешное внедрение системы — это не результат усилий одного человека. Наградите лучших.

Показатели успеха

Как только компания внедряет систему управления безопасностью пищевых продуктов, обычно сразу же наблюдается всплеск денежных поступлений вследствие получения доступа к новым рынкам или благодаря повышению безопасности продуктов питания.

Например, после внедрения системы управления безопасностью пищевых продуктов на основе HACCP белорусской компании «ЕвроПласт» удалось заключить долгосрочный контракт с Coca-Cola на €900 000.

После первоначальной инвестиции компании часто наблюдают снижение затрат на единицу продукции или увеличение объемов производства.

«Морозпродукт», белорусский производитель мороженого, увеличил объем производства более чем на \$2 млн после внедрения системы HACCP.

Кроме того, компании, принявшие решение внедрить эту систему, получают множество нематериальных выгод, таких как улучшение репутации бренда и повышение лояльности клиентов, которые сложно выразить в цифрах.

Категории выгод:

- Рост доходов от продаж благодаря выходу на новые рынки
- Минимизация общих затрат благодаря лучшему управлению, сокращение отходов продукции
- Повышение инвестиционной привлекательности благодаря вышеуказанным изменениям и лучшему управлению рисками
- Повышение мотивации персонала и улучшение коммуникаций

Рост продаж

Как только компания внедрила систему управления безопасностью пищевых продуктов, ее продажи обычно увеличиваются, потому что она может найти новые рынки как в своей стране, так и за рубежом.

Например, по словам руководства компании «Шуми», после внедрения системы НАССР ее продажи увеличились на 37%, главным образом благодаря доступу на новые рынки в Казахстане, Европейском Союзе и увеличению объемов экспорта существующим клиентам в США.

Объем продаж армянской компании «Евротерм» увеличился на \$1,2 млн после внедрения ею системы НАССР. Грузинский производитель воды «Аквагео» увеличил свои продажи на 42% после освоения практик безопасности продуктов, а «Морозпродукт» получил дополнительные \$3,65 млн от продаж после внедрения НАССР. В таблице ниже приведено краткое описание минимального и максимального увеличения объемов продаж у пяти клиентов IFC, упомянутых в данном анализе, после внедрения ими системы НАССР.

Увеличение общего объема продаж	Минимум, %	Максимум, %
Увеличение продаж	5	42
Увеличение объема производства	0	108

Как видно из таблицы, все опрошенные компании продемонстрировали увеличение объемов продаж, при этом у большинства наблюдался также всплеск объемов производства.

Сокращение затрат

Клиенты IFC, упомянутые в данном анализе, продемонстрировали существенную экономию затрат благодаря внедрению системы НАССР.

В Грузии винодельческая компания «Шуми» показала снижение производственных издержек на 11%, при этом объем производства за один год после внедрения системы увеличился более чем вдвое.

В Армении производитель продуктов питания и соков «Евротерм» снизил общие затраты на единицу продукции на 5% в течение года после внедрения системы НАССР.

Сюда можно включить также сокращение затрат, связанных с бракованной продукцией и утилизацией отходов, и затрат на обслуживание и ремонт оборудования.

В сводной таблице ниже приведены данные о снижении производственных затрат у клиентов IFC.

Категории затрат	Минимум, %	Максимум, %
Сокращение общих производственных затрат на единицу продукции	2	57
Сокращение затрат, связанных с бракованной продукцией	3	56

Сокращение затрат на утилизацию отходов	0	35
Сокращение затрат на обслуживание и ремонт оборудования	22	58

Новые клиенты

Некоторые преимущества нельзя выразить в цифрах: усиление имиджа компании и репутации бренда, ее способность привлекать инвестиции, снижать риски, улучшать управление персоналом и повышать эффективность сотрудников.

Компании также начинают привлекать новых клиентов, которые рассматривают их как надежных и безопасных поставщиков пищевых продуктов. Например, в 2013 г. директор грузинской компании **«Шуми»** Акаки Цопурашвили заявил, что Россия начала импортировать ее вина после того, как была проведена проверка помещений и получено заключение о том, что компания соответствует международным стандартам безопасности продукции.

Еще несколько примеров

Белорусская компания **«Туровский молочный комбинат»** стала известной благодаря внедрению эффективной системы управления безопасностью пищевых продуктов.

Компания широко информировала общественность о прилагаемых ею усилиях в сфере безопасности пищевых продуктов и сделала безопасность продуктов одной из характеристик бренда. Она неоднократно организовывала экскурсии по предприятию для покупателей, представителей розничных сетей и поставщиков. В конечном итоге «Туровскому молочному комбинату» удалось попасть в поле зрения «McDonald's» в Беларуси, который стремится увеличить количество местных поставщиков, но не желает при этом жертвовать безопасностью продуктов или качеством.

В декабре 2014 г. специалисты по контролю качества «McDonald's» посетили «Туровский» комбинат и засвидетельствовали полное соответствие компании самым жестким требованиям безопасности продукции.

Компания **«International Beverages Ташкент»** (IBT) внедрила систему управления безопасностью пищевых продуктов на основе HACCP и вскоре после этого выиграла тендер, став эксклюзивным поставщиком «Узбекских авиалиний» — национального авиаперевозчика в Узбекистане.

Инвестиции

Как упоминалось выше, инвесторы самым позитивным образом реагируют на внедрение компаниями надлежащих производственных практик. Наличие действенной системы HACCP сигнализирует инвесторам и розничным сетям, что предприятие серьезно относится к управлению безопасностью пищевой продукции и ее качеству.

«Инциденты, связанные с безопасностью продукции, можно отнести к событиям, именуемым «черным лебедем»: их сложно прогнозировать. Хотя HACCP и системы сертификации безопасности продукции не могут предотвратить такие случаи, эффективные системы HACCP и безопасности продукции могут повысить устойчивость бизнеса».

– Барри Вэйн Ли, Старший специалист отрасли, департамент инвестиций в промышленность, агробизнес и сектор услуг, IFC

«Системы управления чрезвычайными ситуациями, такие как планы отзыва продукции, планы защиты продовольствия (меры против саботажа, вандализма или терроризма), имеют решающее значение для принятия мер реагирования при ликвидации чрезвычайных ситуаций и минимизации ущерба от таких происшествий».

– Барри Вэйн Ли, Старший специалист отрасли, департамент инвестиций в промышленность, агробизнес и сектор услуг, IFC

Улучшение бренда и бизнеса

Компании, внедрившие систему HACCP, отмечают, что имели и другие текущие выгоды:

- снижение текучести кадров в связи с лояльностью персонала;
- сокращение расходов (предотвращение затрат, которые были бы понесены в случае выполнения операций по-старому; большая гибкость в операционной деятельности, оперативное реагирование на ожидания розничных сетей и т. д.);
- повышение производительности труда;
- улучшение коммуникации и повышение ответственности в компании;
- предотвращение санкций и штрафов, связанных с проверками безопасности продукции;
- улучшение управления рисками и повышение уровня организационной устойчивости.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Результаты небольшого опроса, проведенного независимой оценочной группой Всемирного банка среди шести малых и средних пищевых компаний, которым IFC предоставляла консультации по безопасности продукции, являются обнадеживающими. Благодаря программам безопасности продукции:

- две компании продемонстрировали повышение прибыльности;
- пять компаний заявили о повышении качества продукции;
- три компании сократили количество отходов;
- три компании отметили повышение производительности;
- четыре компании заявили, что объем продаж был бы ниже без реализации программы безопасности продукции, и

- пять компаний ожидают положительных результатов от реализации программы безопасности продукции в течение следующих пяти лет.

Выгоды от инвестиций в повышение пищевой безопасности обычно превышают затраты. Компании, которые являются клиентами IFC, признали преимущества систем управления безопасностью пищевой продукции, среди которых можно назвать повышение эффективности производства, улучшение управления рисками, выход на новые рынки и экспортные каналы.

Эти выгоды также включают повышение доходов от продаж, в особенности после получения доступа к новым розничным сетям и рынкам, сокращение общих затрат благодаря лучшему управлению, сокращение отходов и уменьшение количества инцидентов с продукцией, повышение привлекательности для инвесторов и определенные нематериальные преимущества, такие как улучшение ответственности и дисциплины состояния персонала.

К положительным моментам также можно отнести увеличение продолжительности срока годности и меньшая вероятность появления некачественной продукции.

Соблюдение требований системы HACCP влечет за собой некоторые издержки, особенно если предприятие устарело и требует реконструкции или если необходимо обновить оборудование.

В компаниях, где высокая культура пищевой безопасности является обычной практикой, внедрить систему управления безопасностью пищевой продукции, основанную на HACCP, зачастую гораздо легче, быстрее и дешевле, чем в компаниях со слабой культурой безопасности⁸.

Чтобы оптимизировать выгоды, инвестирование в безопасность продуктов должно точно соответствовать стратегическим целям компании. Одно лишь повышение безопасности продуктов не поможет компании добиться успеха. Чтобы это произошло, сотрудники всех уровней, а также влиятельные партнеры компании должны быть вовлечены в процесс планирования и контролировать соблюдение сроков и бюджета командой HACCP.

Некоторые компании — клиенты IFC получили случайные выгоды от внедрения системы, в особенности в отношении сокращения затрат, но у самых успешных компаний были четкие установленные цели, к достижению которых они прилагали усилия.

Исследование:

«Усиление потенциала безопасности продукции также может иметь более динамичное и масштабное влияние на поставщиков частного сектора. Например, внедрение системы HACCP и получение сертификации третьей стороны может дать позитивный сигнал как существующим, так и потенциальным покупателям. Фирмы могут использовать эти сигналы как механизм репозиционирования себя на рынке и/или выхода на новые рынки».

Источник: Стивен Джаффи и Спенсер Хэнсон, «Стандарты и экспорт аграрной продукции из развивающихся стран: восстановление равновесия в споре». Рабочий документ исследования Всемирного банка 3348, июнь 2004»

⁸ Отчет «Внедрение систем безопасности продукции на украинских пищевых предприятиях», IFC, 2011

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Процесс сертификации продуктов

1. **Выберите правильную схему.** Все схемы безопасности продуктов включают стандарт, который представляет собой набор выступающих предметом аудиторской проверки требований, предъявляемых к пищевому бизнесу.

Первый шаг к сертификации — выбор схемы со стандартом, который является оптимальным для продуктов и процессов бизнеса и способствует удовлетворению требований клиентов. Соответствие этому стандарту может потребовать розничная сеть, предприятие общественного питания или клиент-производитель.

Кроме того, он может понадобиться для подтверждения внутренних протоколов или как инструмент контроля безопасности продукции компании.

2. **Выберите сертификационный орган.** У каждого владельца схемы есть список аккредитованных сертификационных органов.

Важно учесть наличие квалифицированных аудиторов, региональное присутствие, сезонность, график, продолжительность аудиторской проверки и общие затраты.

3. **Подайте заявку на получение сертификата.** Процесс сертификации в основном один и тот же, независимо от выбранной вами схемы или органа сертификации. Он начинается с заполнения сопроводительных документов, в которых указывается сфера деятельности предприятия и продукты, подлежащие сертификации.

Этот процесс также становится основой договора между сертификационным органом и продовольственной компанией и является решающим для определения продолжительности аудиторской проверки и назначения опытного аудитора в соответствующий пищевой сектор.

4. **Определите дату.** Сертификационный орган обращается к предприятию, чтобы согласовать дату проведения сертификационного аудита.

Дата должна подходить как предприятию, так и аудитору, и приходиться на пиковый период производства.

5. **Проведите сертификационные аудиторские проверки.** Все стандарты требуют проведения выездного сертификационного аудита третьей стороны, призванного определить, насколько хорошо предприятие понимает и применяет инструменты контроля безопасности продуктов и соблюдает требования соответствующего стандарта.

Сертификационные аудиты всегда носят неконсультационный характер. Это означает, что аудитор не рассказывает предприятию, как соответствовать требованиям стандарта. Аудитор знакомится с планами безопасности продуктов на предприятии. После проведения проверки компании предоставляется отчет о выявленных несоответствиях.

6. **Устраните несоответствия и добейтесь принятия окончательного решения о сертификации.** Для получения сертификации продовольственная компания должна исправить все выявленные несоответствия и не допустить их повторного возникновения.

Сертификационный орган изучает представленные доказательства. Сертификат может быть выдан только после принятия положительного решения о сертификации. Весь процесс от завершения аудиторской проверки до выдачи сертификата обычно занимает 45 дней.

- 7. Проходите повторную сертификацию раз в год.** Каждый год сертифицированное пищевое предприятие обязано проходить повторную сертификационную аудиторскую проверку.

Обычно повторный сертификационный аудит проводится примерно через год после изначальной сертификационной аудиторской проверки. Как и во время изначальных сертификационных проверок, предприятие должно устранять все несоответствия до повторной выдачи сертификата.

Источник: Повышение безопасности продукции путем проведения сертификации независимой стороной

http://www.mygfsi.com/gfsifiles/GFSI_White_Paper_Enhancing_Food_Safety_Through_Third_Party_Certification.pdf

Приложение 2. Тест «Насколько хорошо вы знаете свое предприятие»

На каждый вопрос дайте ответ «да» или «нет».

1. Я могу описать все продукты, которые производит мое предприятие.
2. Я могу перечислить основные ингредиенты, входящие материалы (например, вспомогательные вещества) и упаковочные материалы всех этих продуктов.
3. Я могу описать процессы по каждому из этих продуктов.
4. Я могу описать основные угрозы безопасности (химические, биологические, физические, связанные с перекрестным загрязнением), касающиеся всех продуктов и процессов на моем предприятии.
5. Я могу рассказать о назначении каждой единицы оборудования на моем предприятии и о том, как каждая из них используется.
6. Я знаю требования к обслуживанию и калибровке каждой единицы оборудования на моем предприятии.
7. Я полностью знаком с физическим состоянием (например, эксплуатационным состоянием) всего моего предприятия.
8. Я понимаю, как используется каждый участок моего предприятия.
9. Я могу описать маршруты движения персонала и продуктов на всем предприятии.
10. Я понимаю роль каждого сотрудника в производстве продуктов и знаю правила обращения с продуктами и ингредиентами.

Какой ваш результат?

Если вы ответили «да» на все вопросы, значит, вы досконально знаете свое предприятие и для вас не составит труда разработать эффективную систему управления безопасностью пищевых продуктов.

Однако если на данный момент вы не смогли ответить утвердительно на все вопросы, пришло время более детально изучить свое предприятие, прежде чем вы углубитесь в разработку системы безопасности.

Недостаток знаний о своем предприятии будет мешать вам и поставит под удар вашу систему HACCP. Например, вы можете неправильно понимать некоторые угрозы, не заметить основные зоны перекрестного загрязнения или упустить влияние некоторых сотрудников на систему.

Источник: <http://www.haccpademy.co.za/>

Приложение 3. Анализ примеров успешного внедрения системы управления безопасностью пищевой продукции

IFC помогала компаниям в Восточной Европе и Средней Азии внедрять системы управления безопасностью пищевых продуктов с целью повышения конкурентоспособности.

Приведенные ниже примеры включают четыре особенно успешных проекта в Беларуси, Грузии, Армении и Украине. Компании выбирались в зависимости от инвестиционного потенциала, и всем им требовалось улучшение практики безопасности продукции. Эти примеры позволяют понять, с какими трудностями сталкиваются различные производители пищевой продукции, в том числе мясных, молочных продуктов, хлебобулочных изделий, фруктов и овощей, а также продуктов переработки и напитков.

В каждом случае услуги IFC включали диагностические визиты, тренинги и консультационную поддержку при проведении оценки и сертификации. IFC также стремилась привести местные правила безопасности пищевых продуктов в соответствие с лучшими международными практиками, оказывая правительствам помощь в разработке эффективных нормативно-правовых актов, касающихся безопасности продуктов. Сотрудничество включало также тренинги для государственных инспекторов по проведению проверок согласно международным требованиям и практикам ЕС.

«Евротерм»

«Евротерм» — один из крупнейших производителей соков, напитков и консервированных овощей и фруктов в Армении.

Компания продает свою продукцию на внутреннем рынке, а также экспортирует в Россию, ЕС и США. В 2011 г. ее продажи превысили \$8 млн. Компания работает с местными и зарубежными дистрибьюторами и поставляет продукцию более чем в 1000 точек продаж в Армении.

В июне 2012 г. «Евротерм» решил установить у себя при поддержке IFC систему управления безопасностью пищевых продуктов на основе HACCP.

Результаты

Построив новые перерабатывающие мощности, соответствующие международным требованиям переработки пищевых продуктов, «Евротерм» продемонстрировал увеличение объема продаж на \$1,2 млн еще до окончания внедрения системы управления безопасностью пищевых продуктов. Также были достигнуты следующие результаты:

- сокращение на 43% общих издержек, связанных с браком;
- сокращение затрат на производственные материалы на единицу производства на 5%;

«Мы рассматриваем IFC не только как источник долгосрочного финансирования, но и как стратегического партнера с богатым опытом и знаниями лучших международных практик».

– Вахе Газарян, генеральный директор компании «Евротерм», Армения

- сокращение затрат на 15% в связи с улучшением управления отходами;
- сертификация соответствия международным стандартам безопасности пищевых продуктов;
- повышение репутации бренда вследствие сертификации;
- сокращение на 50% затрат, связанных с государственными проверками и взысканиями;
- сокращение на 4% общих затрат на единицу производства.

«Евротерм» получил инвестицию в размере более \$5 млн в 2013 г., в том числе \$2,5 млн предоставила IFC и \$2,5 млн — Черноморский банк торговли и развития.

«Морозпродукт»

«Морозпродукт» — второй по величине производитель мороженого в Беларуси, выпускающий более 50 разных видов мороженого под разными торговыми марками. Учрежденная в 1998 г., компания выросла благодаря разумному менеджменту и знанию рынка, а в 2007 г. начала экспортировать свою продукцию в Россию.

В 2010 г. в компании работало 500 сотрудников, а мощность трех производственных линий составляла 30 т в сутки.

В 2012 г. компания закончила строительство нового завода, благодаря чему удвоила объем производства.

После расширения компания поставила цель увеличить экспорт в Россию, чтобы стать поставщиком зимних Олимпийских игр в Сочи в 2014 г. и выйти на рынки Европейского Союза.

В рамках этого расширения «Морозпродукт» стремился получить сертификацию новых производственных мощностей согласно требованиям FSSC 22000 и для достижения этой цели обратился за консультационными услугами к IFC.

Результаты

С 2010 г. «Морозпродукт» продолжал расти. Чистые продажи в 2010 г. составили \$32,8 млн; в 2013 г. эта цифра увеличилась до \$42,8 млн. Среди других результатов можно отметить следующие:

- поставки продукции на Олимпиаду в России в 2014 г.;
- расширение экспорта клиентам в других регионах России;
- улучшение управления и контроля персонала.

В 2015-2016 году предприятие прошло необходимые для выхода на Европейский рынок аудиты. В настоящее время разрешение на экспорт находится в Еврокомиссии на утверждении.

«Пищевая безопасность — это сегодня главное требование потребителей, поэтому внедрение системы пищевой безопасности было нашей целью изначально. Это позволит нам не только гарантировать потребителям безопасность пищевых продуктов, завоевать их лояльность и доверие, но и расширить географию нашего экспорта, усилить присутствие на внутреннем рынке, увеличить продажи, повысить конкурентоспособность предприятия в целом»

- *Сергей Добудько, генеральный директор компании «Морозпродукт», Беларусь*

«Шуми»

Основанная в 2001 г., винная компания «Шуми» является одной из самых известных компаний по производству вина и бутилированной воды.

Компания имеет как отечественных, так и зарубежных клиентов в Украине, Казахстане, на Балканах, в Ирландии, США, Испании и Китае. Она ежегодно продает около 300 000 бутылок вина по всему миру, и в 2010 г. (до внедрения системы) ее продажи составляли более \$1 млн.

В 2011 г. компания «Шуми» внедрила систему управления безопасностью продуктов. В это время компания разработала и провела учебную программу по принципам HACCP для руководства и персонала.

Компания также установила систему отслеживания и внедрила процедуру внутреннего аудита, а также провела тренинг для внутренних аудиторов.

«Шуми» надеялась, что благодаря внедрению системы управления безопасностью пищевых продуктов она сможет снизить риски, связанные с безопасностью продукции, улучшить производственные операции, повысить привлекательность для инвесторов, усилить рыночную позицию и повысить репутацию компании.

«За несколько месяцев внедрения системы пищевой безопасности в компании уже видны результаты.

За это время наш оборот вырос на 17 процентов. Мы вышли на новые рынки, в том числе в странах ЕС, а также увеличили свой экспорт в США»

– Акаки Цопурашвили, директор компании «Шуми», Грузия

Результаты

После внедрения системы управления безопасностью пищевых продуктов «Шуми» была сертифицирована согласно стандарту ISO 22000.

Компания разработала и изложила в документе систему управления, в том числе процедуры GMP/GHP (надлежащая производственная практика / надлежащая гигиеническая практика).

Руководство компании и персонал посетили тренинг по безопасности продуктов, а высшее руководство взяло на себя обязательство внедрять и постоянно улучшать систему управления безопасностью пищевой продукции. Среди других результатов можно назвать следующие:

- доступ на новые рынки в Казахстане и ЕС;
- увеличение экспорта в США;
- повышение доходов от продаж на 37%;
- сокращение общих производственных затрат на единицу продукции на 57%;
- улучшение управления персоналом;
- улучшение производительности рабочих.

«Глобино»

Компания «Глобино» была основана в 1998 г. как небольшая бойня и переросла в одно из крупнейших свиноводческих предприятий в Украине, производящее свинину, колбасы, масло и сыр.

Компания стремилась расширить производство и клиентуру, в частности, была нацелена увеличить поголовье свиней на фермах с 90 000 до 400 000, а также увеличить мощности по производству колбас почти на 50%. Она также стремилась расширить производство масла и сыра в своих молочных цехах.

«Глобино» решила внедрить систему безопасности продуктов на основе HACCP, чтобы укрепить репутацию своих высококачественных безопасных мясных продуктов и повысить доверие потребителей к бренду компании.

Среди других мотивов были повышение привлекательности для инвесторов и получение доступа на новые рынки с одновременным расширением существующих. Компания также стремилась снизить операционные риски, наладить продажи через глобальную розничную сеть и начать экспорт в страны СНГ.

Результаты

«Глобино» инвестировала около \$140 000 в обновление системы управления безопасностью пищевых продуктов и полностью пересмотрела свой подход к производству.

Инвестиции окупались почти сразу: за первый год после получения сертификата соответствия международному стандарту безопасности продукции объем продаж «Глобино» увеличился на \$34 млн, или более чем на 30%, в результате выхода на новые и расширения существующих рынков.

За 2013–2014 гг. продажи выросли более чем на \$100 млн. Согласно расчетам компании, она сэкономила \$45 000 на общепроизводственных затратах.

Результаты «Глобино» за первый год:

- увеличение объема продаж на 30%;
- инвестиция в размере \$25 млн, осуществленная при содействии и в дополнение к собственному финансированию IFC;
- потенциальное финансирование биогазовой установки со стороны IFC в размере \$7 млн (период окупаемости 3–4 года);
- ежегодная экономия на эффективном использовании ресурсов в размере \$0,7 млн;
- экономия 18 000 т CO_{2e}, 50 млн л воды и 12 ГВт-ч электроэнергии в год.

«Самым сложным во внедрении европейских стандартов является изменение менталитета людей. Мы легко обновили оборудование и создали правильные логистические маршруты подвоза материалов, но очень сложно было изменить привычки и принципы сотрудников. Процесс адаптации персонала к международным стандартам производства еще продолжается».

– Александр Бондаренко,
директор мясокомбината
«Глобино», Украина

«Глобино» наладила продажи через крупную розничную сеть Metro Cash & Carry, на долю которой приходится 80% продаж свежего мяса предприятия и существенный процент продаж мясопродуктов. Metro требует наличия сертификации независимой стороны, такой как IFS, которую компания «Глобино» получила благодаря консультационной поддержке.

Стремление «Глобино» к улучшению качества и безопасности продуктов вызвало интерес у Инвестиционного отдела IFC, вследствие чего компании был предоставлен кредит на \$25 млн. Это дало ей возможность стать единоличным лидером в отрасли; освоение компанией лучших международных практик станет примером для других и поможет преобразовать рынок.

Приложение 4. Образец квалификационных требований для лидера команды НАССР

ЛИДЕР КОМАНДЫ НАССР — ОПИСАНИЕ ПОЗИЦИИ:

Лидер команды НАССР является ключевой фигурой и отвечает за успешное внедрение, непрерывное функционирование и постоянное совершенствование системы управления безопасностью пищевых продуктов.

Он подотчетен лидеру группы обеспечения безопасности и качества продуктов и отвечает в целом за разработку системы, которая проверяет программы безопасности и качества продуктов на соответствие законодательным требованиям и стандартам GFSI, а также лучшим практикам отрасли.

Лидеру команды НАССР подчиняются аудиторы по качеству и систем обеспечения качества, которые помогают ему в личных инициативах, обучении и инструктировании персонала, а также в поддержке учебных программ, которые внедряют и закрепляют нашу культуру безопасности/качества пищевых продуктов и ежедневно проверяют ее действенность.

Обязанности:

- осуществлять надзор за командой НАССР, ее деятельностью, обучением и образованием ее членов;
- создавать, внедрять, поддерживать и обновлять системы управления безопасностью пищевых продуктов;
- осуществлять мониторинг программы обязательных предварительных условий и ее контрольную проверку в случае необходимости;
- оказывать содействие в обновлении, обслуживании, контрольных проверках и обеспечении функционирования НАССР и программы безопасности и качества продуктов как меж-функционального связующего звена, чтобы предприятие могло соблюдать все регуляторные и законодательные требования в отношении всех заинтересованных партнеров;
- контролировать и поддерживать все аспекты программы корректировочных действий и верификации и ведения документации, чтобы убедиться, что все выявленные несоответствия регистрируются, рассматриваются и устраняются;
- проводить оценку рисков в рамках программы внутреннего аудита и проверок; разрабатывать графики и проводить внутренние аудиты и проверки по мере необходимости;
- установить отношения с рабочими группами, в том числе с внутренними и внешними партнерами, наладить с ними сотрудничество;
- наладить тесное сотрудничество с руководством, чтобы обеспечить готовность предприятия к аудиторской проверке в любой день;
- контролировать и поддерживать систему документации предприятия; выявлять пробелы, вести учетные записи, обеспечивать полноту, актуальность, правильность заполнения, надлежащее хранение и распространение документов;
- поддерживать состояние постоянного улучшения процессов и обучения персонала на уровне почасовой зарплаты и на уровне размера зарплаты,

включая обучение новых сотрудников и обновление учебных программ по безопасности пищевых продуктов по мере необходимости;

- оказывать функциональную поддержку кризисной команде, в том числе дублируя функцию лидера группы безопасности и качества пищевых продуктов как координатора отзывов продукции;
- поддерживать, обновлять и обеспечивать последовательное выполнение текущих программ гарантии качества и внутренних стандартных операционных процедур (СОП);
- верифицировать СОП по мере необходимости;
- оказывать помощь лидеру команды безопасности и качества продукции в проведении изменений, запуске продуктов и внесении изменений в нормативную базу по мере необходимости;
- содействовать в поиске причин возникновения жалоб клиентов и потребителей, их расследовании и реагировании на них;
- председательствовать на заседаниях по управлению безопасностью продуктами в качестве временно исполняющего обязанности лидера команды безопасности и гарантии качества продуктов (по необходимости);
- возглавлять аудиторские проверки второй и третьей стороны и готовить/обучать универсальных менеджеров до и в ходе таких аудиторских проверок;
- беспрекословно выполнять требования системы управления безопасностью пищевых продуктов и контролировать процессы, способствующие постоянному улучшению систем управления безопасностью и качеством пищевых продуктов.

ТРЕБОВАНИЯ К ОБРАЗОВАНИЮ, ОПЫТУ И КОМПЕТЕНТНОСТИ

- Степень бакалавра или диплом в области безопасности продуктов / товароведения пищевых продуктов или эквивалентный опыт.
- Понимание HACCP, CCP и GMP. Желательно наличие сертификата о прохождении тренинга по HACCP.
- Желателен опыт работы в течение 3–5 лет в пищевой или смежной отрасли.
- Обязательна само-организованность и способность выбрать основные из конфликтующих приоритетных задач. Уверенные письменные, устные и презентационные навыки общения.
- Уверенные деловые, аналитические навыки, и навыки работы с информационными системами и компьютером.
- Опыт работы с методиками «шести сигм».
- Подтвержденный опыт в отслеживании и прогнозировании отказов работы оборудования, влияющих на надежность и внедрение стратегий улучшения, на основе имеющихся данных до возникновения неисправностей оборудования.

В партнерстве с Министерством финансов Австрии

IFC, входящая в Группу Всемирного банка, является крупнейшим институтом развития, фокусирующим свою деятельность на частном секторе стран с развивающейся и переходной экономикой. Мы создаем возможности для преодоления бедности и улучшения условий жизни людей. Для этого мы предоставляем предприятиям финансирование, способствуя росту занятости и распространению предложения основных услуг, мобилизуем капиталы, оказываем консультационные услуги и услуги по управлению рисками, обеспечивая устойчивое развитие.

Брошюра «ИНВЕСТИРУЯ МУДРО В БЕЗОПАСНОСТЬ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ: КАК УВЕЛИЧИТЬ ВЫГОДЫ И СОКРАТИТЬ ЗАТРАТЫ» подготовлена Консультативной программой IFC по внедрению стандартов в агробизнесе в Европе и Центральной Азии.

Выводы, толкования и результаты, изложенные в этой публикации, никоим образом не отражают взглядов Международной финансовой корпорации (IFC), ее Совета директоров, Всемирного банка (World Bank), его Совета директоров, Министерства финансов Австрии и стран, которые они представляют. IFC и Всемирный банк не дают никаких гарантий относительно достоверности данных, приведенных в этой публикации, и не несут никакой ответственности за последствия их использования.

Эту брошюру не следует рассматривать как исчерпывающий обзор обсуждаемых в ней вопросов и использовать для принятия коммерческих решений. По всем юридическим вопросам необходимо обращаться к независимым специалистам.

Содержание этой публикации защищено авторским правом. Воспроизведение и/или распространение этой работы или ее части может быть признано нарушением соответствующего законодательства.

IFC поощряет распространение этой публикации, и потому позволяет использовать этот документ, копировать его части для личного или некоммерческого использования. Для любого другого воспроизведения или использования этой работы необходимо получить письменное разрешение IFC.

© 2015 г., Международная финансовая корпорация, член Группы Всемирного банка
2121 Пенсильвания Авеню NW, Вашингтон, DC 20433,
Соединенные Штаты Америки

Контакты:

Консультативная программа IFC по внедрению стандартов в агробизнесе
в Европе и Центральной Азии

Руководитель программы Сара Окман
111000, Белград, Сербия, бул. Короля Александра 86-90, 3-й этаж
Тел.: (+381 11) 302 3750
E-mail: sockman@ifc.org

www.ifc.org/eca/agristandards