

ВЗАИМОСВЯЗЬ КРИТЕРИАЛЬНЫХ ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА С ВНЕДРЕНИЕМ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

INTERRELATION OF CRITERIAL ASSESSMENT INDICATORS OF EFFICIENCY OF DEVELOPMENT OF PRODUCTION WITH IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT

A. Solomennikov

Summary. The problem of reviewing and studying issues of improving the management of meat processing activities based on the introduction of process management and the formation of business processes in enterprises is quite relevant and significant at the present stage of economic development.

In this article, using the necessary tools, the interrelation of indicators for assessing business processes is investigated, i.e. process management, with indicators of the efficiency of development of production and the economy of meat processing enterprises.

It was concluded that for efficient development a meat processing enterprise needs a multi-criteria integrated approach consisting in a comparative assessment of criterion performance indicators of divisions (business processes), as well as in using the decomposition method to calculate criterial indicators for evaluating subprocesses (functions) of main business processes, allowing to find the best solutions.

Keywords: meat processing enterprise, process management, business processes, planning, efficiency, key and estimated indicators.

Соломенников Александр Емельянович

*К.э.н., Директор, АО «Уфимский мясоконсервный завод»
ae.solomennikov@yandex.ru*

Аннотация. Проблема рассмотрения и изучения вопросов совершенствования управления мясоперерабатывающей деятельностью на основе внедрения процессного управления и формирования бизнес-процессов на предприятиях является достаточно актуальной и значимой на современном этапе развития экономики.

В настоящей статье с помощью необходимого инструментария исследованы взаимосвязь показателей оценки бизнес-процессов, т.е. процессного управления, с показателями эффективности развития производства и экономики мясоперерабатывающих предприятий.

Сделан вывод о том, что для эффективного развития мясоперерабатывающему предприятию необходим многокритериальный комплексный подход, заключающийся в сравнительной оценке критериальных оценочных показателей деятельности подразделений (бизнес-процессов), а также в использовании метода декомпозиции для расчета критериальных показателей оценки subprocesses (функций) основных бизнес-процессов, позволяющих находить оптимальные варианты исполнения решений.

Ключевые слова: мясоперерабатывающее предприятие, процессное управление, бизнес-процессы, планирование, эффективность, ключевые и оценочные показатели.

Ощутимый вклад в разрешение теоретических проблем в области совершенствования управления и внедрения процессного управления, в т.ч. на мясоперерабатывающих предприятиях внесли такие отечественные исследователи, как Н.М. Абдикеев, А.В. Заздравных, С.В. Ильдеменов, П.В. Лещиловский, М.Д. Магомедов, В.Г. Медынский, Б.И. Стерлигов и другие ученые. Но пока не все еще аспекты данной проблемы нашли свое разрешение и это относится к особенностям процессного управления в мясоперерабатывающей промышленности и его взаимосвязи с ключевыми показателями эффективности.

В связи с этим цель данной статьи заключается в постановке и решении вопросов теории и практики

совершенствования управления мясоперерабатывающей деятельностью на основе внедрения процессного управления.

Как известно, в современном управлении применяются два принципиальных подхода — функциональный, первый, долгое время доминирующий, представляющий собой жесткую, вертикально структурированную иерархическую систему, и процессный, при котором управление представляет горизонтальную структуру с определением ответственного (владельца) за каждый бизнес-процесс, являющийся основой процессного подхода [1].

При традиционном функциональном подходе к управлению предприятием функциональные подраз-

деления, отделы, прямо не заинтересованы в общих результатах, поскольку системы оценки их деятельности (и это традиционно для российских организаций) оторваны от результативности предприятия в целом и эта нескоординированность отдельных подразделений приводит к противоречиям в действиях, медленной реакции.

При процессном подходе эффективное управление видами деятельности предполагает концентрацию усилий не на отдельных функциях структурных подразделений, а на сквозных цепочках операций, проходящих через множество структурных подразделений, которые составляют бизнес-процессы. В процессном подходе происходит смещение акцентов с управления отдельными ресурсами и, соответственно, центрами затрат предприятия на управление бизнес-процессами, связывающими воедино деятельность взаимодействующих подразделений предприятия. Такой процессный подход к управлению предприятиями позволяет сконцентрироваться на получении конечного результата процесса, повышает степень скоординированности выполнения операций, резко ускоряет бизнес-процессы и повышает качество работы [1].

Именно бизнес-процессы, прежде всего, основные и ключевые, формируемые на предприятии позволяют повышать эффективность производства и это устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, перечень последовательности работ, выполняемых поочередно в различных подразделениях предприятия (часто из разных функциональных направлений), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [7].

Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец. Не существует стандартного перечня процессов и предприятия должны разрабатывать свои собственные не в последнюю очередь потому, что это помогает более глубокому пониманию их собственной ситуации, когда ее описывают в терминах процессов.

Совершенствование управления функционированием мясоперерабатывающих предприятий, направленное на формирование процессного подхода и бизнес-процессов, может преследовать достижение двух конечных целей: повышение эффективности результатов деятельности и улучшение финансово-экономического состояния предприятия.

Если говорить о формировании бизнес-процессов на мясоперерабатывающем предприятии, то в качестве

примера можно привести производство колбасных изделий, которое может включать следующие основные бизнес-процессы с субпроцессами (функциями):

1. бизнес-процесс подготовки сырья и материалов к производству, включающий субпроцессы (функции):

- ◆ жиловка и сортировка, измельчение
- ◆ доведение до необходимой температуры
- ◆ растворение, фильтрование, отстаивание
- ◆ подготовка яиц, специй и др.

2. бизнес-процесс приготовления колбасного фарша

3. бизнес-процесс деления, формования батонов, включающий следующие субпроцессы (функции):

- ◆ варка и копчение
- ◆ охлаждение
- ◆ увязка, смазка

4. бизнес-процесс фасовки

5. бизнес-процесс упаковки

Возможно также укрупнение бизнес-процессов за счет объединения процесса приготовления фарша и процесса формования батонов в бизнес-процесс производства колбасных изделий, так и добавления бизнес-процесса изготовления ветчины.

В связи с этим возникает задача, решение которой состоит как в определении взаимосвязей между разнопрофильными и разноуровневыми процессами, так и между бизнес-процессами и критериальными оценочными показателями эффективности развития производства.

Решение этой проблемы предполагает формирование технологических, (технических, логистических) внутренних бизнес-процессов с разработкой оценочных производственно-технологических (технических) критериев и определение влияния процессного управления с бизнес-процессами на экономические показатели эффективности развития мясоперерабатывающего предприятия, к которым могут относиться следующие показатели:

Производительность труда

Технологически спроектированные предприятия в 80-е — 90-е годы и ранее, вертикально-интегрированные с функциональным управлением, по сравнению с горизонтальным процессным управлением и бизнес-процессами имеют производительность труда на 10–20% ниже. Это связано с тем, что при процессном управлении производственно-технологический процесс выстраивается линейно с плавным переходом в последующие передель технологической схемы переработки таким образом, чтобы расчетно-необходимый персонал, обеспечивающий загрузку производственных линий имел возможность совмещения вспомогательных работ внутренней логистики между процессами. За ориентир при

Таблица 1 Бизнес-процессы и ключевые показатели оценки процессов мясоперерабатывающего предприятия

Бизнес-процессы и их оценочные показатели	январь	апрель	июль	октябрь
1. Сырьевой участок				
Удельные затраты, руб./кг	38	33	32	32
Производительность, кг/час	202	219	287	277
2.Засолка мяса сырья на ветчину				
Удельные затраты, руб./кг	11	9	8	9
Производительность, кг/час	347	370	489	472
3.Производство колбасных изделий, сосисок, ветчины				
Удельные затраты, руб./кг	155	151	143	147
Производительность, кг/час	127	136	156	144
4.Фасовка				
Удельные затраты, руб./кг	14	12	8	11
Производительность, кг/час	-	-	-	-
5.Упаковка				
Удельные затраты, руб./кг	146	133	126	112
Производительность, кг/час	130	140	152	159
6.Всего по процессам				
Вес готовой продукции, тыс.кг	1455	1558	1772	1671
Затраты персонала, тыс.руб.	5304	5236,9	5592,7	5193,6
Удельные затраты персонала, руб./кг	365	338	319	311

этом принимается показатель 75–80% объема выпуска продукции производственной линии от номинальной паспортной мощности работы оборудования.

Автоматизация и ритмичность производства

Управление по бизнес-процессам позволяет поддерживать неразрывность подготовительно-заключительных работ и нормативную производительность каждой производственной линии. Это обеспечивается при сравнительной оценке номинального количества операций ручного труда в бизнес-процессе с максимальным использованием конвейерных систем, делителей потоков, бункеров накопителей, автоматики этикетирования и заклеивщиков. Соответственно, преимущества процессного управления в части автоматизации и ритмичности будут заключаться в отклонении фактически обеспечивающего штата в процессе производства от расчетно-номинального значения и выражаются в снижении стоимости затрат персонала основного производственного процесса. В табл. 1 приведена динамика снижения удельных затрат персонала по бизнес-процессам производства за январь-октябрь на 15% (табл. 1).

Эффективность вспомогательных бизнес-процессов

Вспомогательные и обслуживающие бизнес-процессы (электроснабжение, упаковка, сервисное обслужива-

ние и т.п.) необходимы в цикле производства и их назначение состоит, например, в эффективном использовании основных вспомогательных материалов (ОВМ) — обложка, пленка, пакеты, упаковка с целью эффективного производства конечной продукции мясопереработки. Апробированные пороговые значения свойств ОВМ в технологическом процессе с наименьшей ценой могут давать экономический эффект в размере до 15% от затрат на закупку ОВМ.

Безубыточность производства

Система бизнес-процессов, выстраивающая горизонтальные взаимосвязи на мясоперерабатывающем предприятии позволяет, кроме основной функции «оцифровки» данных, выявлять также узкие (проблемные) места производственно-технологической цепочки, влияющие на общий поток производительности и эффективности и приводящие к убыточности производства. При наличии процессного управления, позволяющего осуществлять моментальное реагирование и устранение узких мест, экономический эффект может составлять до 15% от фонда оплаты труда персонала основного производства.

Интеграция бухгалтерского (внешнего) и управленческого (внутреннего) учета. В условиях процессного управления и формирования бизнес-процессов возможно объединение бухгалтерского и управленческого оперативного учета в единую базу, где основной упор

Таблица 2 Бизнес-процессы и экономия на затратах персонала мясоперерабатывающего предприятия

№ п/п	Бизнес-процессы	Экономия численности, чел.	Месячная экономия ФОТ, руб.	Годовая экономия ФОТ, руб.
Экономический эффект от оптимизации численности				
1.	Производство колбасной продукции	-19	-641885	-10013406
2.	Сырьевой участок	-45	-1436117	-22403428
3.	Столовая	-1	-26219	-409016
Итого		-65	-2104221	-32825850
Экономический эффект от внедрения нормирования времени				
1.	Производство колбасной продукции		-884034	-13790935
2.	Сырьевой участок		-397304	-6197941
Итого			-1281338	-19988876
Всего		-65	-3385559	-52814727

делается на процессах складского учета и управления сбытом продукции. Эта интеграция базируется на использовании подсистемы «1С: ERP, включающей бухгалтерский и налоговый учет, управление сбытом, управление закупками, складскую логистику, транспортную логистику, службу качества.

Внедрение «1С: ERP» позволяет:

- ◆ сократить трудозатраты персонала в подразделениях на 30%,
- ◆ ускорить:
- ◆ получение управленческой отчетности на 50%,
- ◆ получение регламентированной отчетности — на 10%,
- ◆ обработку заказов на 30%,
- ◆ решать задачу, связанную со сбытом,— обмен данными с ФГИС «Меркурий», когда вся производимая продукция маркируется в соответствии с их требованиями, а электронные сертификаты на товар своевременно передаются провайдером услуг ФГИС.

Важнейшей составляющей процессного управления и формирования бизнес-процессов является проблема управления персоналом, включающая профессиональное кадровое обеспечение, постоянное повышение квалификации, целевые ориентиры и установки управления персоналом, проведение мероприятий по экономии численности и затрат на персонал.

Анализируя сложность практического исполнения, связанную, прежде всего, с внедрением и формированием бизнес-процессов при ограниченности ресурсов, все большую актуальность приобретает процесс обучения

и переподготовки кадров в направлении выполнения следующих задач:

- ◆ развития и совершенствования профессиональных качеств у всех специалистов и служащих, позволяющих осуществлять процессное управление и работу при формировании бизнес-процессов;
- ◆ определения и систематизации критериев оценки технологических, технических, экономических, маркетинговых и коммерческих бизнес-процессов, направленных на рост качества, эффективности и стабильности работы подразделений, для чего необходимо проведение и создание:
- ◆ анализа данных работоспособности технологического оборудования основного производства;
- ◆ анализа данных системы контроля качества;
- ◆ системы нормирования основного производственного персонала в текущих технологических условиях;
- ◆ системы управления сырьевым стоимостным балансом плана закупок и продаж;
- ◆ факторного анализа изменений маржинальности по их затратным составляющим, прогноз изменений;
- ◆ управления акционными продажами, общей доходностью и средней ценой.
- ◆ рассмотрения и изучения разнопрофильных проблем по бизнес-процессам с выделением приоритетности факторов;
- ◆ построения потока целевой информации по отклонениям качества в бизнес-процессах с обратной связью на установленном временном диапазоне ив операционных контрольных точках;
- ◆ установления взаимосвязей с сопряженными бизнес-процессами и принятия управленческих

- решений по корректировке оценочных показателей процессов в сторону объективности и доказательства необходимости проведения мероприятий по изменениям в хозяйственных процессах, направленным на рост эффективности и качества управления;
- ◆ умения использовать и применять математические методы при расчетах трудозатрат, оценочных показателей бизнес-процессов, потерь и упущенной прибыли в бизнес-процессах;
 - ◆ закрепления полученных углубленных и профессиональных знаний технологических и операционных карт подконтрольных бизнес-процессов;
 - ◆ эффективного использования условно-свободного времени для совершенствования, обучения, переподготовки, проведения мероприятий по нивелированию возникающих рисков;
 - ◆ определения критериев оценки технического состояния единицы технологического оборудования производственных линий и коэффициентов важности типов оборудования обеспечения ритмичности исполнения коммерческих заказов;
 - ◆ умения гибко реагировать на организацию производства с амплитудными временными колебаниями до 20% в разрезе 7–10-и дней без увеличения удельных показателей затрат фонда оплаты труда персонала;
 - ◆ осуществления мероприятий по экономии численности и фонда оплаты труда персонала (табл. 2).

Процессное управление на мясоперерабатывающем предприятии позволяет определять и планировать целевые ориентиры во взаимосвязи с показателями эффективности работы предприятия и производственного персонала. Целевые ориентиры развития деятельности мясоперерабатывающих предприятий связаны, прежде всего, с показателями бизнес-процессов, что подтверждается процессной направленностью ориентиров:

- ◆ Обеспечение потока относительной равномерности загрузки производства через управление технологическими и складскими буферами остатков сырья и готовой продукции.
- ◆ Обеспечение 90–95% всего объема выпускаемого продукта критерием «свежести» в пределах установленных сроков остаточной годности.
- ◆ Обеспечение уровня сервиса обслуживания клиентской базы на 97–99% логистикой доставки полного ассортиментного выпуска.
- ◆ Управление сырьем и остатками вспомогательных материалов в объеме не более 50–70% ежемесячной потребности производства. Отслеживание конъюнктуры цен и импортозамещения на вспомогательные материалы и добавки. Организация внутренней процедуры тендеров и отношений с поставщиками.

- ◆ Управление бюджетами центров финансовой ответственности подразделений в рамках утвержденных лимитов.
- ◆ Обеспечение загрузки производственных линий на 75–80% от номинальной паспортной мощности работы оборудования.
- ◆ планирование оснащенности автоматизацией производственных процессов и ритмичности загрузки технологического оборудования и производственно-технического персонала с учетом лимитов удельных показателей затрат ФОТ на единицу выработанной готовой продукции.
- ◆ Внедрение модели мониторинга, многокритериальной оценки технического состояния парка производственного оборудования для бесперебойного обеспечения работы на 97–98%.

Резюмируя, следует заметить, что достижение приведенных целевых ориентиров деятельности, а также рост ключевых оценочных показателей процессного управления (бизнес-процессов) мясоперерабатывающего предприятия имеют под собой базис в виде практических многолетних наработок, где в основе лежит систематизация всех бизнес-процессов и управления в целом.

Следует заметить, что жизненно важные критерии оценки деятельности подразделений (бизнес-процессов) сопоставляется и сравниваются с ориентирами и критериальным и оценочными показателями других бизнес-процессов, а использование метода декомпозиции позволяет определять критериальные оценки субпроцессов (функций) основных бизнес-процессов, которые также определяют надежность и работоспособность функционирования технических, технологических и экономических систем. Многокритериальный, комплексный подход в постоянных ситуационных изменениях позволяет объективно находить оптимальные варианты исполнения решений.

Проведение и осуществление всех названных мероприятий, связанных с целевыми ориентирами, ключевыми оценочными показателями на мясоперерабатывающем предприятии возможно только при наличии высоко подготовленного кадрового потенциала, который может в постоянном режиме проводить исполнение решений в практическую сферу деятельности предприятия. Таким образом, переподготовка управленцев высшего и среднего уровней управленческой структуры предприятия, а также специалистов обработки и подготовки данных и другого персонала для условий работы процессно-ориентированного мясоперерабатывающего предприятия носит особо значимый характер, позволяющий выполнять государственные ориентиры прорывного характера развития экономики Российской Федерации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. М., Эксмо, 2005.
2. Голубев А. В. Экономическое моделирование эффективного аграрного производства / А. В. Голубев. — М.: Колос, 2006. — 240 с.
3. Голубев И. Г., Горин В. М., Парфентьева А. И. Каталог — Оборудование для переработки мяса / Кат. — М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2005. — 220 с.
4. Ключева Т. А. Стратегия адаптации пищевого предприятия к изменению условий внутренней и внешней среды: Дисс. ... канд. экон. наук / Ключева Т. А. — М., 2004. — 138 с.
5. Лещиловский П. В. Экономика предприятий и отраслей АПК: М., БГЭУ. 2007. — 574 с.
6. Магомедов М. Д. Экономика отраслей пищевых производств: учеб. пособие / М. Д. Магомедов, А. В. Заздравных. — М.: Дашков и К, 2006. — 279 с.
7. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М., ЮНИТИ, 1999.
8. Микони С. В., Бураков Д. П., Сорокина М. И. Обобщенная модель задач многокритериальной оптимизации и идентификации. Труды международной конференции по мягким вычислениям и измерениям SCM'2007, Том 1, СПб.: — СПбГЭТУ, 2007.
9. Стерлигов Б. И. Экономика мясной и молочной промышленности: учеб. пособие / Б. И. Стерлигов. — М.: Колос С, 2009. — 335с.
10. Тогузаев Т. Х. Теория и методология формирования рыночных стратегий предприятий пищевой промышленности / Т. Х. Тогузаев. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экон. и финансов, 2009. — 204 с.
11. Лисицын А. Качество свинины: стандарты и методы оценки. //Животноводство России. Спецвыпуск по свиноводству. —2013 — № 2.
12. Разработка технологии функциональных мясных продуктов / Я. М. Узаков [и др.] // Мясная индустрия. — 2010. — № 3.
13. Демиденко С. И. Выбор критериев оценки финансового состояния сельхозпредприятий при антикризисном управлении / С. И. Демиденко, А. Г. Губанов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2008. — № 10. .
14. Козлов А. В. Мясные изделия: как грамотно экономить / А. В. Козлов // Мясная индустрия. — 2010. — № 3.
15. Якунина М. В. Значение, содержание и методы оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий РФ в условиях развития рыночных отношений / Круглов В. Н., Якунина М. В. // Аудит и финансовый анализ. — 2009. — № 3.
16. Якунина М. В. Факторы, влияющие на конкурентоспособность промышленного предприятия / Якунина М. В. // Экономика и управление в реформируемом обществе: качество бизнес-образования: сборник пленарных докладов и сообщений участников секционных заседаний областной научно-практической конференции преподавателей и студентов. — Калуга: КФ МГЭИ, 2007. —
17. [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.pic.com/9.aspx>
18. [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/>.
19. [Электронный ресурс]URL: <http://www.ikar.ru>
20. [Электронный ресурс] URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=49503>

© Соломенников Александр Емельянович (ae.solomennikov@yandex.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»