

УДК 338.45

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**А.С. Пензиев**

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, email: mail@kubsau.ru

Аннотация. В статье обоснована целесообразность применения процессного подхода к управлению в организациях пищевой промышленности, при котором функционирование субъекта бизнеса рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов с вектором, направленным на достижение целей, установленных собственниками и другими заинтересованными сторонами. Структурное представление процессного подхода в организациях пищевой промышленности позволяет проследить этапы его последовательной реализации, соответствующие преобразованиям, происходящим в современной институциональной среде.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процессы, организации пищевой промышленности.

PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT IN FOOD INDUSTRY ORGANIZATIONS**A.S. Pensiev**

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, email: mail@kubsau.ru

Abstract. The article substantiates the feasibility of using a process approach to management in food industry organizations, in which the functioning of a business entity is considered as a set of interrelated business processes with a vector aimed at achieving the goals set by the owners and other stakeholders. The structural representation of the process approach in food industry organizations allows us to trace the stages of its consistent implementation, corresponding to the transformations taking place in the modern institutional environment.

Keywords: process approach, business processes, food industry organizations.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 10.09.2025

Введение

Практическое применение процессного подхода субъектами бизнеса показало, что это особая идеология управления бизнесом, который детализирован в разрезе бизнес-процессов, объединенных общей идеей развития и масштабирования для максимизации доходности деятельности. Эффективная реализация процессного подхода возможна на платформе корпоративных стандартов, в которых представлено их выделение, подробное описание, составлены маршрутные карты бизнес-процессов и др. Основное предназначение процессного подхода – адаптация управленческих технологий к требованиям турбулентной внешней среды, в которой функционируют хозяйствующие субъекты, в результате чего усиливается конкурентоспособность за счет повышения потребительской ценности продукции (работ, услуг).

Процессный подход имеет неоспоримые преимущества перед функциональным, являющимся традиционным, получившим широкое распространение среди представителей бизнес-сообщества [4, с. 498]. Функциональный подход предполагает вертикальное управление структурными единицами, деятельность которых, как правило, не сбалансирована между собой. Процессный подход, наоборот, предполагает оптимизацию управления через взаимодействие отделов и их сотрудников между собой посредством параллельного участия в реализации бизнес-процессов. В этом случае ключевой задачей становится назначение персонала, наделение их функциями и полномочиями, выстраивание последовательности действий, обозначение ресурсов для использования и нацеливание на конкретные результаты, которые должны быть достигнуты. Таким образом складывается конкретный бизнес-процесс, который нуждается в отслеживании и системном анализе, сравнении запланированных результатов с фактическими для ранжирования уровня успешности управления бизнес-процессами. На практике бизнес-процессы не реализуются изолированно друг от друга, параллельное осуществление предполагает тесную взаимосвязь [2, с. 115]. Суть процессного подхода заключается в комплексном управлении бизнес-процессами, реализуемыми конкретным субъектом бизнеса, которые гармонизированы между собой. Только в этом случае возможно достижение запланированных результатов и удержание их в перспективе.

Сегодня процессный подход получает все большее распространение среди организаций пищевой промышленности, имеющей ярко выраженную специфику производства, общественную значимость для поддержания продовольственной безопасности государства. Данный подход к управлению рассматривает производство как комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых процессов, объединенных для изготовления пищевой продукции и реализации его населению. Дробление бизнес-процессов – закупка сырья, доставка, хранение, перемещение в производственные цеха и др., позволяет проследить цепочку и выявить проблемные аспекты на всех участках для своевременной коррекции [3, с. 122]. Все реализуемые бизнес-процессы имеют базовые элементы, среди которых вход (событие, с которого стартует процесс), выход (результат процесса, именно на выходе возможно увидеть преобразованные ресурсы в готовую пищевую продукцию), ресурсы (сырье, материалы, оборудование, сотрудники, технологии и др.), владелец процесса (ответственный за результаты его реализации), поставщики, покупатели, показатели процесса (как правило, речь идет о ключевых показателях эффективности и результативности, субъекты бизнеса утверждают перечень ключевых показателей в корпоративных финансовых политиках). Для реализации процессного подхода необходимо провести системную подготовительную работу, которая станет платформой для оптимизации деятельности, что положительно отразится на качестве продукции и удовлетворенности клиентов.

Цель исследования

Цель исследования заключается в научном обосновании преимущественного внедрения процессного подхода к управлению в организациях пищевой промышленности, принимающих непосредственное участие в формировании и укреплении продовольственной безопасности государства, а также структурном представлении процессного подхода, что позволит субъектам бизнеса последовательно его реализовывать для увеличения объемов производства, максимизации прибыли и достижения социально значимых результатов.

Материал и методы исследования

При формировании авторского видения теоретических аспектов реализации процессного подхода в организациях пищевой промышленности использовался системный подход к анализу имеющихся научных разработок в выбранной предметной области. Для получения результатов исследования были использованы такие методы как систематизация, структуризация, наблюдение, сравнение, иллюстрационное представление материалов.

Результаты исследования и их обсуждение

Актуальность процессного подхода к управлению промышленным производством подтверждается опытом лучших практик. Выделение процессов на старте бизнеса позволяет эффективнее использовать ресурсный потенциал. Формирование базовых элементов бизнес-процесса на начальной стадии и последовательное масштабирование в соответствии с увеличением производственных потребностей позволяет последовательно реализовывать процессный подход, адаптируя его к изменяющейся внутренней и внешней среде. Традиционно производственный цикл, на выходе которого готовая продукция, состоит из процессов, которые либо последовательно перетекают один в другой, либо осуществляются параллельно, пересекаясь в определенных точках. Если четко обозначить существенные характеристики отдельно взятого процесса, а именно «вход» и «выход», функциональную нагрузку сотрудников, обслуживающих процесс, то станет возможным внести своевременно коррективы в случае необходимости при неожиданном воздействии того или иного фактора. На рисунке 1 представлен цикл процессного подхода в организациях пищевой промышленности. Внедрение процессного подхода в пищевой промышленности направлено на повышение конкурентоспособности продуцентов готовой продукции, повышению качества, сокращению расходов, усилению привлекательности для инвестиционных вложений.

Очевидно, что при производстве продукции процессы сменяют один другой, при этом каждый процесс может быть разложен на составные элементы, анализ которых позволяет встроить их в цикл изготовления максимально точно, чтобы повысить эффективность деятельности структурного подразделения. Система процессов, реализуемых в комплексе, позволяет изготавливать продукцию. Своевременная коррекция, включающая в себя детальный анализ, направлена на улучшение характеристик конечного продукта. Для фиксации процессов и их реализации в производственной деятельности в компаниях разрабатывается и утверждается регламент, в котором прописываются требования к процессам, формируется матрица взаимоотношений подразделений, участвующих в производственном цикле, а также выходные характеристики продукции [1, с. 1989].

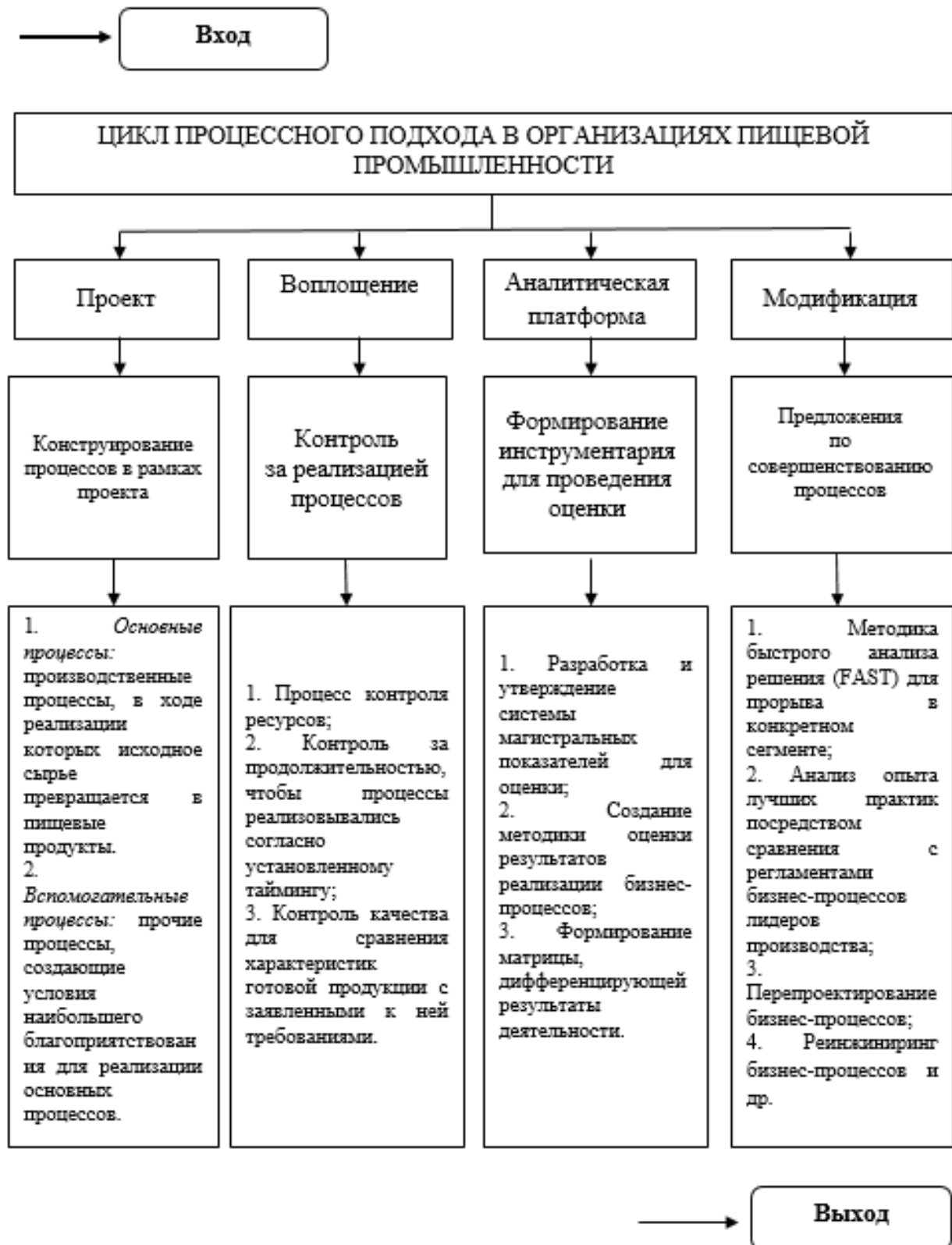


Рис. 1. Структурное представление процессного подхода в организациях пищевой промышленности

Значение документооборота, охватывающее все сферы деятельности хозяйствующего субъекта, при переходе к рыночной экономике было несправедливо обесценено. Однако практика показала, что четкая регламентация процессов позволяют избежать неоправданных рисков и ошибок. В последнее время крупные представители бизнеса привлекают специалистов, профессионально подбирающих

документы для формирования регламентов. Отправной точкой для возврата к советскому опыту стало понимание, что профессиональные знания сотрудников о реализации производственных процессов являются интеллектуальной собственностью исключительно наемных работников, а не бизнеса, что, в принципе, работает против устойчивого развития и наращивания оборотов. Далеко не все высокооплачиваемые профессионалы готовы передавать знания, сохраняя производственные секреты. Для формирования безопасной среды целесообразно привлекать их к разработке корпоративных регламентов реализации производственных процессов, стандартизация которых позволяет формировать документацию системы менеджмента качества, отвечающую запросам основных заинтересованных сторон субъекта бизнеса. По сути, регламент представляет собой документ, в котором детализированы реализуемые бизнес-процессы. Кроме того, в регламенте зафиксированы функциональные обязанности сотрудников в разрезе должностей, схема сотрудничества с персоналом своего и других подразделений, ключевые показатели результативности и эффективности [5, с. 106].

Практическое внедрение процессного подхода требует серьезной методологической проработки, которую не всегда представляется возможным осуществить силами хозяйствующего субъекта. В этом случае целесообразно привлекать консалтинговые компании, оказывающие услуги по построению процессной модели организации производства, картированию и описанию процессов, формированию оценочной подсистемы и др.

Для того, чтобы процессный подход к управлению организацией пищевой промышленности реализовывался максимально эффективно, необходимо продумать состав инструментов, которые будут использоваться руководством для достижения запланированных результатов. Как правило, базовыми инструментами являются макетирование, анализ, улучшение и автоматизирование бизнес-процессов.

Макетирование позволяет в наглядном графическом виде представить алгоритм реализации бизнес-процессов (как отдельных, так и агрегированных), что позволяет проследить этапность их реализации и сформировать информационно-аналитическую платформу для следующего шага. На данном этапе единственной сложностью является проблема выбора программы, посредством которой создаются макеты бизнес-процессов. Как показали результаты опроса, наиболее популярными являются ARIS eEPC, IDEF0, MS Visio, Microsoft Visio, Lucidchart, draw.io и др.

Анализ бизнес-процессов представляет собой ключевой этап, на котором обрабатывается информация о промежуточных результатах реализации бизнес-процессов, которая затем сводится в единый отчет, форма которого согласовывается с заинтересованными сторонами для удовлетворения потребностей в представляемой в нем информации. Для повышения оперативности работы с аналитическими данными хозяйствующие субъекты стремятся к внедрению автоматических настроек, позволяющих посредством уведомлений информировать о ходе реализации бизнес-процессов. При осуществлении анализа используются материалы корпоративных оценочных подсистем, в которых прописаны ключевые показатели эффективности и результативности, методики обработки данных и представления результатов в формате, востребованном ключевыми стейкхолдерами.

На этапе улучшения продумываются и моделируются варианты оптимизации бизнес-процессов. Как правило, вектор совершенствования направлен на максимизацию фактических значений ключевых показателей эффективности и результативности, поиск резервов сокращения расходов, снижения длительности реализации полного производственного цикла и др. Особое внимание уделяется диагностированию слабых мест в реализации бизнес-процессов, выявление которых является залогом оптимизации производства пищевых продуктов. Иногда руководство принимает решение не об улучшении, а полном реформатировании деятельности. В этом случае применяется реинжиниринг бизнес-процессов, позволяющий кардинально пересмотреть подход к реализации бизнес-процессов.

Автоматизирование бизнес-процессов, как правило, связано с разработкой и развертыванием приложений с минимальным использованием кода. Организации пищевой промышленности сегодня стремятся к автономности, которая выражается в использовании внутренних резервов, в том числе в части роботизации бизнес-процессов. Речь идет не только о производственных вопросах, но и управляющих аспектах, которые имеют решающее значение для успешного руководства осуществляемой деятельностью.

Практика показала, что обозначенный инструментарий эффективно используется в средних и крупных организациях, что напрямую связано с численностью персонала и необходимостью выстраивания коммуникаций между ними. Если «уложить» коммуникации в процессы, что возможно значительно ускорить реализацию производственных циклов. Кроме того, усиливается стабильность деятельности за счет сформированного алгоритма действий, который апробируется, совершенствуется и реализуется с новой идеологией, позволяющей максимально использовать имеющийся потенциал. При таком подходе возрастает удовлет-

воренность потребителей продукции, поскольку становится возможным проследить связь между задачами, поставленными на «входе» в процесс с результатами, полученными на «выходе» из него. Подобная ситуация экстрополируется и на взаимодействие с остальными заинтересованными сторонами, как внешними, так внутренними, удовлетворение потребностей которых позволяет поддерживать бизнес на доходном уровне.

Выводы

В общем виде бизнес-процесс представляет собой последовательность действий, выполнение которых в определенном порядке обеспечивает результат, на который рассчитывают собственники бизнеса. Бизнес-процесс имеет отправную точку, в которую заложены ожидания заинтересованных сторон, и конечную точку, в которой определяется достигнутый результат. Целью реализации бизнес-процесса является удовлетворение потребностей стейкхолдеров – изготовление продукции, выполнение работ, оказание услуг. Если результат бизнес-процесса не востребован, реализация процесса теряет смысл.

При принятии решения об осуществлении бизнес-процесса необходимо объективно оценить ресурсный потенциал – достаточно ли ресурсов (собственных, привлеченных) для его реализации. Каждый бизнес-процесс должен иметь владельца, осознающего меру собственной ответственности за его ход, результаты и степень удовлетворенности потребителей.

Бизнес-процессы, реализуемые организациями пищевой промышленности, определяются спецификой производимой продукции и общественной значимостью для населения страны. Целями деятельности, помимо максимизации прибыли, должны быть качественная переработка исходного сырья и выпуск готовой продукции, отвечающей требованиям ГОСТа и запросам потребителей, имеющим разные вкусовые предпочтения и критерии оценки полезности продуктов. Данные цели определяют состав процессов агрегированного бизнес-процесса по выпуску продукции организациями пищевой промышленности.

Бесспорными преимуществами процессного подхода, представляющему организацию деятельности в виде взаимосвязанных процессов, являются:

- во-первых, создание и апробация эффективных горизонтальных связей, которые являются достойной альтернативой менее эффективным вертикальным. Одним из спорных аспектов функционального подхода является взаимодействие структурных подразделений через руководителей, что существенно замедляет процессы. Прямое сотрудничество способствует повышению результативности деятельности;
- во-вторых, делегирование полномочий, распределение зон ответственности. Детализация отдельных бизнес-процессов и их регламентация способствует концентрации внимания на собственных участках, за результаты приходится адресно отчитываться;
- в-третьих, гармонизация рабочих отношений между структурными подразделениями субъекта бизнеса, сегментирование и конкретизация рабочих задач, что автоматически нивелирует потенциальные противоречия;
- в-четвертых, усиление прозрачности реализуемых бизнес-процессов, что положительно отражается на производительности труда персонала.

Среди дискуссионных моментов процессного подхода можно выделить необходимость определенных финансовых вложений для формирования новой структуры либо кардинальной реорганизации существующей, акценты в которой ставятся на создание горизонтальных связей. Кроме того, практика показывает, что возникает необходимость во внедрении новых программных продуктов для автоматизации реализуемых бизнес-процессов, что также требует расходования средств, в том числе на обучение персонала. Процессный подход выстраивается на достаточно жесткой платформе, вследствие чего снижается адаптивность субъекта бизнеса к перманентным изменениям внешней среды.

Вышесказанное позволяет сделать обоснованный вывод о том, что организациям пищевой промышленности, представляющим малый бизнес, нецелесообразно переходить на процессный подход к управлению, расходы на его реализацию сложно окупить даже в перспективе. Процессный подход может быть интересен организациям среднего и крупного бизнеса, в которых присутствуют параллельно реализуемые бизнес-процессы, нуждающиеся в упорядочивании и автоматизации.

Литература

1. Андреева Т.В., Курлыкова А.В. Формирование системы показателей оценки эффективности управления ценностной цепочкой продукта пищевой промышленности // Экономические отношения. 2019. Т. 9, № 3. С. 1987-2000.
2. Иванова Е.Е. Внедрение процессного подхода на предприятии пищевой промышленности // Лучшая студенческая статья 2017: Сборник статей X Международного научно-практического конкурса. В 2-х частях, Пенза, 25 сентября 2017 года. Том Часть 2. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. С. 114-118.

3. Сергеева Н.В., Логунова Н.Ю. Внедрение процессного подхода для автоматизации систем управления предприятий пищевой промышленности // Сборник научных трудов Международного научно-технического Симпозиума «Экономические механизмы стратегического управления развитием промышленности» III Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук», Москва, 20–21 октября 2021 года. Том 1. М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2021. С. 120-127.

4. Тяпаев Т.Б. Внедрение процессного подхода на предприятиях пищевой промышленности // Инновационные технологии в науке: управление качеством, метрологическое обеспечение, новые подходы и цифровизация производства в сфере АПК: Сборник научных материалов II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, Саратов, 17 апреля 2024 года. Саратов: Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н.И. Вавилова, 2024. С. 497-501.

5. Ульянова А.С., Логунова Н.Ю. Функциональный и процессный подходы к управлению предприятиями пищевой промышленности // Теория и практика экспертизы, технического регулирования и подтверждения соответствия продукции: Сборник научных трудов по материалам Круглого стола с международным участием, Москва, 31 мая 2021 года. М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2021. С. 105-108.