



МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ РЫБООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТ- РАСЛИ

А.М. Шиндяпина, студентка 3 курса магистратуры ИНОТЭКУ,
alina260887@bk.ru

В.Б. Горбунова, канд. экон. наук, доц. ИНОТЭКУ,
gorbunova_v_b@mail.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет»

В данной статье описывается термин “бизнес-процесс”, рассматривается структурная декомпозиция производственного бизнес-процесса, а также возможность управления под-процессами внутри конкретного предприятия рыбообработывающей отрасли. В работе обоснован технологический процесс производственного бизнес-процесса как определенная последовательность конкретных действий.

бизнес-процесс, кризис, предприятие, анализ, оптимизация, производственная стратегия

Факторами, провоцирующими возникновение кризиса на предприятии, могут являться как неопределенность внешней среды, например, преобразования и перемены в сфере экономики или политики, общий спад рынков или их конъюнктурные изменения, так и внутренние факторы: неверно разработанная стратегия развития, неэффективное управление.

Независимо от вида причин, вызвавших кризис, для преодоления кризисной ситуации необходимыми методами будут являться:

- анализ имеющейся стратегии компании;
- разработка системы мер по изменению внутренних процессов (снижение затрат, стимулирование продаж, оптимизация денежных потоков, работа с должниками, реструктуризация кредиторской задолженности, пересмотр портфеля производственных заказов).

Применительно к бизнесу понятие “кризис” можно определить как период нестабильности, ситуацию, когда надвигаются серьезные перемены. Зачастую, кризис представляет собой угрозу для выживания компании, однако даже наличие на предприятии кризисной ситуации не всегда несет негативное влияние (рис. 1).

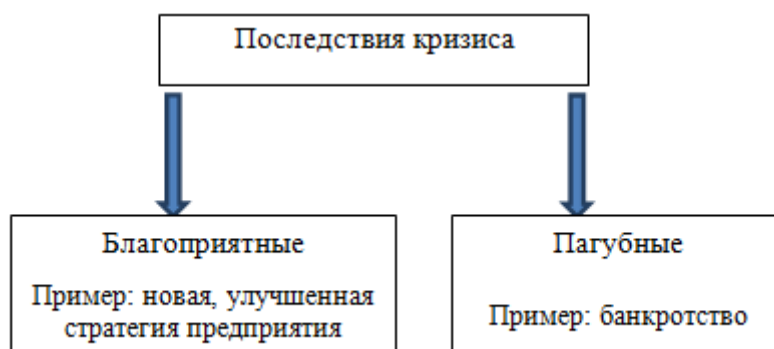


Рисунок 1 – Последствия кризиса

Очевидным показателем надвигающегося кризиса для фирмы может являться существенно прогрессирующее увеличение размера просроченной дебиторской задолженности (срыв клиентами сроков оплаты), а также просроченной кредиторской задолженности самой компании.

Еще один показатель, который необходимо постоянно контролировать, - остатки складских запасов и их динамика. В период кризиса предприятия сталкиваются с тем, что при значительном объеме средств, обездвиженных в складских запасах, реализация практически остановилась, поскольку на складе товар был либо не тот, либо неудовлетворительно-го качества с точки зрения потребительского спроса.

Преодоление кризисной ситуации возможно лишь при условии идентификации и ликвидации факторов, вызвавших её наступление.

Комплексная диагностика возможных причин развития кризиса на предприятии включает: анализ эффективности текущей стратегии и ее функциональных направлений (стратегия в области управления финансами, продажами и производством).

Для производственного предприятия основную роль в рыночном выживании играет производственная стратегия, включающая вовлечение в производственный процесс имеющихся у компании технологий и комплекса всех ресурсов и активов.

Ни одна производственная стратегия не будет эффективна без отлаженной совокупности работающих производственных бизнес-процессов, составляющих единую систему производственной деятельности. Соответственно, разработка действенной производственной стратегии должна начинаться с анализа всех производственных бизнес-процессов и их оптимизации для предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

Прежде чем говорить об управлении, необходимо дать определение самим бизнес-процессам, чтобы понять, о чем идет речь. Проще говоря, это взаимосвязанные задачи и операции, в результате которых компания получает определенную сумму прибыли. Следовательно, управление бизнес-процессами представляет собой систему методов, повышающих эффективность работы организации. Эта система состоит из трех частей:

- моделирование процесса;
- создание;
- усовершенствование [1].

Все бизнес-процессы делят на четыре группы (типа), каждый из которых обладает своими отличительными особенностями:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы управления;
- бизнес-процессы развития.

Основными являются следующие бизнес-процессы:

- создающие добавленную стоимость продукту, который производит компания;
- которые создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента;
- прямой целью которых является получение прибыли;
- за которые внешний клиент готов платить деньги.

В данной статье автор проведет анализ бизнес-процессов предприятия рыбоперерабатывающей отрасли ООО "ПК "Вестрыбпром" для поиска вариантов их оптимизации. Данные выводы должны лечь в основу разработки новой производственной стратегии с целью вывода предприятия из текущего кризисного положения.

Для разработки рекомендаций по оптимизации экономических процессов компании целесообразно рассмотреть деятельность с точки зрения функционирования цепочки бизнес-процессов, провести декомпозицию деятельности по бизнес-направлениям и бизнес-процессам. Это облегчит анализ и позволит не пропустить ни один фактор, влияющий на экономический результат.

При декомпозиции бизнес-процессов по определенным критериям раскрывается их функциональное назначение и роль в формировании добавленной стоимости. Каждый биз-

нес-процесс выполняется в соответствии с определенной целью, достижение которой (качественно и количественно) в совокупности позволяет достигать желаемого результата и запланированных значений «выхода» бизнес-процессов [2].

Прежде всего, определим критерии декомпозиции. Так как направление деятельности – производство рыбных консервов из давальческих материалов и на продажу, то можно построить дерево бизнес-направлений с использованием критерия Клиент (рис. 2). При построении дерева бизнес-направлений всегда встает вопрос, до какого уровня нужно опуститься при его декомпозиции. Особенно он актуален для предприятий, имеющих большую номенклатуру.

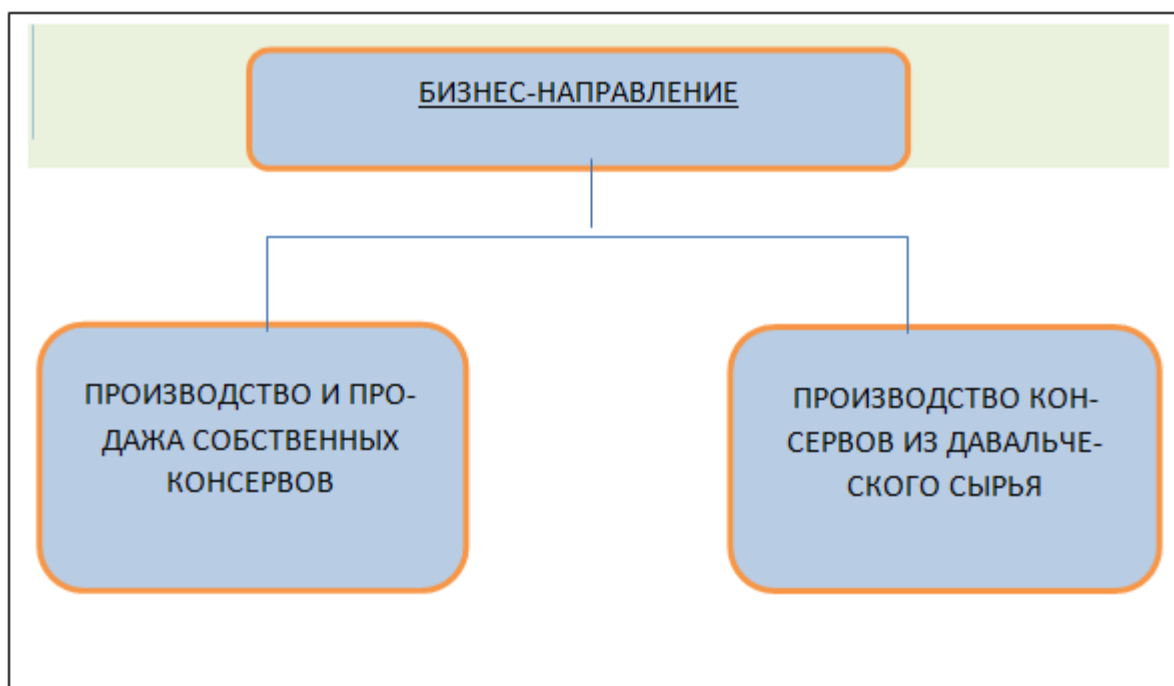


Рисунок 2 – Дерево бизнес-направлений по критерию декомпозиции “КЛИЕНТ”

В данном случае существует простое правило. Опускаться при разбиении дерева бизнес-направлений нужно до тех пор, пока выделяемые бизнес-направления становятся технологически неразличимыми [3]. Каждое бизнес-направление в дальнейшем возможно будет описывать по технологии их реализации: последовательности работ, ответственным лицам, информационным и материальным потокам – или другими словами бизнес-процессами их реализации. Бизнес-направления технологически различимы, если бизнес-процессы их реализации имеют различную технологию.

При рассмотрении бизнес-направлений компании ООО “ПК Вестрыбпром” критерий декомпозиции - Клиент, который выделяется, в первую очередь, разграничением материальных потоков.

Анализ бизнес-процессов рассматривается на этапе описания "как есть", который делится на четыре шага, первый из которых "Описание бизнес-направлений" был рассмотрен.

Далее следует приступить к рассмотрению второго шага "Описание работ, функций и бизнес-процессов".

Оба бизнес-направления компании ООО “ПК Вестрыбпром” имеют одинаковую технологическую базу. Различием являются входящие материальные ресурсы. А именно, для направления “Производство консервов из давальческого сырья” входящие материальные ресурсы для производства поставляются заказчиком на давальческой основе.

Для бизнес-направления “Производство и продажа собственных консервов” все материалы, участвующие в производственном процессе, приобретаются компанией-производителем.

Укрупненно схему действий для бизнес-направления “Производство консервов из давальческого сырья” можно представить в виде рис. 3.



Рисунок 3 – Последовательность процессов для бизнес-направления “Производство консервов из давальческого сырья”

Как видно из представленного выше рисунка 3, на входе находится производственное задание заказчика и материалы для производства (сырье, банка, денежное вознаграждение за оказываемую услугу).

Далее, согласно заданию, материальные ресурсы подлежат технологической обработке. На выходе имеем готовую продукцию.

Следует отметить, что компания разработала производственную стратегию, в которой доля бизнес-направления “Производство консервов из давальческого сырья” составляет 30 % от общей производственной деятельности.

Увеличение доли на 20 % (до 50 %) позволит более оптимально распределять производственные запасы, а именно, решит вопрос с разгрузкой склада готовой продукции. Согласно заключенным договорам, заказчик обязан оплачивать хранение готовой продукции отдельно. Также такая стратегия обеспечивает постоянный оборотный капитал компании.

Технологический процесс производственного бизнес-процесса представляет собой последовательность следующих действий, представленных в табл. 1.

Данный технологический процесс является обязательным. Последовательность действий изменяться не может, также как и невозможно исключить любой этап в последовательности.

Основные элементы эффективной производственной стратегии для предприятия представляют собой трансформации, включающие номенклатурные преобразования производимой рыбной продукции, гибкое манипулирование производственным портфелем, разработка новых рецептов выпускаемой рыбной продукции исходя из специфических требований заказчика, приобретение отдельных единиц оборудования, апгрейд производственных тех-

нологий, соблюдение конкурентоспособного уровня качества выпускаемой рыбной продукции.

Как видно из технологической схемы, в производственном бизнес-процессе отсутствует отдельный процесс по контролю безопасности пищевой продукции. Есть отдельные процедуры по контролю качества поступаемого сырья, но отсутствует единая система менеджмента качества.

Таблица 1 – Структура технологического процесса производственного бизнес-процесса предприятия ООО «ПК Вестрыбпром»

| № этапа в технологическом процессе | Наименование этапа в технологическом процессе производственного бизнес-процесса |
|------------------------------------|--|
| 1 | Прием сырья в цехе, взвешивание; освобождение мороженого сырья от транспортной тары вручную |
| 2 | Размораживание (при использовании мороженого сырья) в условиях окружающей среды на стеллажах или при помощи дефростеров марок ИТА 112 и Д1 производительностью 1000 кг/час и 2000 кг/час соответственно; кальмар размораживают только воздушным методом на стеллажах, единовременной вместимостью сырья 5000\5500 кг |
| 3 | Разделка (зачистка) рыбы и кальмара осуществляется вручную на разделочном транспортере или на рыборазделочном комплексе с ориентатором VMK (производительность 150 рыб/мин), с удалением: у рыбы голов с плечевыми костями, хвостовых плавников, внутренностей; у тунцов удаляются кожа и темное мясо; у кальмаров зачистка мантии и щупалец производится вручную (разделка сырья совмещена с сортировкой, при которой удаляются экземпляры рыб, не отвечающие требованиям стандартов, а также посторонние предметы) |
| 4 | Удаление чешуи (при необходимости) осуществляется с помощью чешуеъемного барабана, производительностью 1500 кг/час |
| 5 | Мойка сырья в ванне из нержавеющей стали с последующим душированием проточной водой промытый полуфабрикат скребковым транспортером подается на верхний ленточный транспортер (производительностью 1,7 т/час), где выдерживается в течение 5 мин для стекания влаги |
| 6 | Подготовка консервной тары - мойка горячей водой и прошпарка паром в банкомоечной машине |
| 7 | Порционирование рыбы/кальмара на куски и фасование кусков на набивочных машинах ИНА-115 производительностью 59-80 бан/мин |
| 8 | Добавление соли, специй и масла (при производстве консервов натуральных и натуральных с добавлением масла), соль добавляют при помощи соледозатора нестандартного производительностью 250 бан/мин, масло растительное - при помощи автомата дозировочно-наполнительного производительностью 80-160 бан/мин., специи добавляют вручную |
| 9 | Закатка банок на вакуум-закаточной машинах Б4 КЗК-84 производительностью 160 банок/мин., с одновременным нанесением на крышках банок информации методом выдавливания или нанесение маркировки струйно-капельным методом (маркировка содержит следующую информацию: дата изготовления, ассортиментный знак, номер завода, номер смены, индекс рыбной промышленности) |
| 10 | Мойка закатанных банок в банкомоечной машине производительностью 160 бан/мин |
| 11 | Стерилизация закатанных банок в автоклавах |
| 12 | Охлаждение, мойка и сушка банок в моечно-сушильном агрегате нестандартном производительностью 160 бан/мин. |
| 13 | Этикетирование банок с консервами с помощью этикетировочной машины ОБ-КЭТ-С2 производительностью 120-150 бан/мин. |
| 14 | Упаковка консервов в ящики картонные |
| 15 | Складирование |

Совершенствование конкурентоспособного качества готового продукта – рыбных консервов, необходимо начинать с разработки и внедрения в производственный бизнес-процесс системы менеджмента качества [4].

Внедрение менеджмента качества в бизнес-процессы производства позволит сохранить имеющихся заказчиков для бизнес-направления “Производство консервов из давальческого сырья”, увеличить объемы их заказов, привлечь новых заказчиков благодаря соответствию производственного процесса требованиям крупнейших ритейлеров на рынке продаж пищевой продукции.

Внедрение системы менеджмента качества при разработке производственной стратегии предприятия позволяет сократить издержки и потери при производстве продукции, снизить себестоимость, увеличить рентабельность и чистую прибыль уже в течение первого года после разработки и внедрения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление бизнес-процессами внутри предприятия / А. С. Селиверстов [и др.] // Экономическая наука и практика: VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.): материалы. – Чита: Молодой ученый, 2018. – С. 46-48. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14018/> (дата обращения: 02.11.2019).

2. Вайкок М.А. Оценка влияния бизнес-процессов на эффективность деятельности промышленного предприятия // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 15. – № 8. – С. 71-82.

3. Курс лекций компании SRC: Портфель директора. Структура организации, анализ и оптимизация бизнес процессов, оптимизация деятельности организации. – Москва: ВШЭ, 2010. – 269с.

4. Побегайло, М.Г. Некоторые проблемы развития рыбохозяйственного комплекса в аспекте обеспечения региональной продовольственной безопасности / М.Г. Побегайло, В.Б. Горбунова // Балтийский экономический журнал. – 2018. – № 1 (21). – С. 67-75.

METHODICAL OPTIMIZATION ASPECTS OF PRODUCTION BUSINESS PROCESSES ON THE EXAMPLE OF A FISH- PROCESSING COMPANY

A.M. Shindyapina, magistrant, alina260887@bk.ru
V.B. Gorbunova, Associate Professor, gorbunova_v_b@mail.ru
Kaliningrad State Technical University

This article describes the term “business process”, considers the structural decomposition of the production business process, as well as the possibility of managing sub-processes within a particular enterprise of the fish processing industry. The technological process of the production business process is justified as a certain sequence of specific actions in the article.

business process, crisis, enterprise, analysis, optimization, production strategy