Научная статья
Original article
УДК 631

ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

INTRODUCTION OF MODERN METHODS OF MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: A PROCESS APPROACH

Зобнина Ксения Алексеевна, студентка, ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству» (105064 Россия, г. Москва, ул. Казакова, д. 15), тел. +7 499 267-61-09, kseniazobnina450@gmail.com

Мамонтова Ирина Юрьевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и управленческих технологий, ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству» (105064 Россия, г. Москва, ул. Казакова, д. 15), тел. +7 499 267-61-09, mamamontenka@mail.ru

Zobnina Ksenia Alekseevna, student, State University of Land Management (15 Kazakova str., Moscow, 105064 Russia), tel. +7 499 267-61-09, kseniazobnina450@gmail.com

Mamontova Irina Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Management Technologies, State University of Land Planning (15 Kazakova str., Moscow, 105064 Russia), tel. +7 499 267-61-09, mamamontenka@mail.ru

Аннотация: в статье рассматриваются особенности управления процессами на предприятии. Представлен блочно-функциональный алгоритм управления технологическими процессами. Изложенные теоретические аспекты могут быть использованы в процессе дальнейшего исследования систем управления предприятиями, отраслями, комплексами.

Abstract: the article discusses the features of process management at the enterprise. A block-functional algorithm for controlling technological processes is presented. The stated theoretical aspects can be used in the process of further research of management systems of enterprises, industries, complexes.

Ключевые слова: процесс, процессный подход, система управления процессами, блочно-функциональный алгоритм управления.

Keywords: process, process approach, process management system, block-functional control algorithm.

К числу приоритетных направлений дальнейшего роста и развития предприятий отечественного агропромышленного комплекса, повышения устойчивости и эффективности их деятельности относятся разработка и внедрение прогрессивных технологий, оптимизация использования ресурсов на основе накопленного научно-технического, производственного, технологического и организационно-управленческого потенциала. Но нужно понимать, что их реализация требует увеличения капиталовложений и привлечения инвестиций.

Практически во всех отраслях АПК, по мнению специалистов, слабым звеном остаётся технологическая подготовка производства. Во многих предприятиях отсутствует чёткая регламентация всего комплекса технологических процессов, что приводит к всевозможным срывам и отклонениям от нормативов использования ресурсов, снижению качества выполняемых работ и не позволяет в полной мере контролировать ход производства.

В связи с этим, особую актуальность в современных условиях приобретает проблема поиска новых научно-обоснованных подходов к управлению производством, как сложной системой, состоящей из технологической, экономической, социальной и экологической подсистем, степень

сбалансированности которых, определяет конечный результат её функционирования.

В настоящее время система управления производством в АПК представляет собой преимущественно иерархическую структуру вертикального типа, состоящую из совокупности функциональных подразделений, каждому из которых определяются цели и задачи, после чего на основе отчётной документации осуществляется контроль их выполнения. Данная система управления имеет свои недостатки, такие как: непрозрачное использование ресурсов производства, перекладывание ответственности, конфликтность на стыках между уровнями иерархии, неполнота и недостаточная достоверность консолидированной отчётности. Но при всём этом она продолжает широко использоваться в большинстве предприятий.

В современных условиях система управления производством в предприятиях АПК приобретает более широкий смысл, чем просто состав и номенклатура управленческих органов и должностей; её необходимо рассматривать не только как организационную структуру, но и учитывать все внутренние и внешние взаимосвязи, что позволит обеспечить гибкость и эффективность. В качестве прогрессивного метода построения системы управления может стать использование процессного подхода, в основе которого лежит представление деятельности предприятия в виде набора технологических процессов, составляющих определённую технологию и выполняемых для достижения поставленных целей, и управления производством через управление каждым процессом.

Главное понятие, которое использует процессный подход – это понятие процесса. Существуют различные определения, но наиболее часто используется определение стандарта ISO 9001. «Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы». Важной составляющей процесса, которая не отражена в этом определении,

является систематичность действий. Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными.

Используя методологию процессного подхода, алгоритм управления технологическим процессом схематически можно изобразить с помощью цикла PDCA, который лежит в основе управления любой деятельностью, что позволяет применить его и по отношению к предприятиям АПК [Рис.1].



Рис. 1 «Цикл PDCA, алгоритм управления технологическим процессом

Схема блочно-функционального алгоритма, изображённая на рисунке 1, представляет собой непрерывную логическую последовательность четырёх блоков управления процессом с целью постоянного его улучшения.

Блок «планирование», на котором определяются цели, составляются планы и распределяются ресурсы с целью обеспечения выполнения плановых показателей процесса, выраженных количественно, в соответствии с требованиями потребителей и целями предприятия.

Блок «выполнение» предусматривает непосредственное выполнение процесса, то есть реализацию совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, согласно выбранной технологии, преобразующих ресурсы на входе в результаты на выходе, представляющие ценность для потребителя.

Блок «проверка» предназначен для выявления отклонений и анализа причин их возникновения, а также постоянный контроль и измерение процесса с позиции соответствия целям и требованиям.

Блок «корректировка» предусматривает два варианта:

- Если по итогам проведённой оценки соответствия фактических показателей выполнения процесса плановым обнаружены несоответствия, отклонения, то есть отрицательные результаты, то необходима разработка корректирующих мероприятий, применение которых должно быть направлено на устранение причин их возникновения и улучшение выполнения процесса.
- Если выявлены положительные результаты выполнения процесса, то корректировка представляет собой стабилизацию процесса и дальнейшее повышение требований. Осуществление контроля процессов будет иметь смысл только в случае проведения тщательного анализа его результатов и выявления отклонений, несоответствий.

Поскольку процессное управление представляет собой систему распределения и движения ресурсов производства, предусматривающую с одной стороны возможность выбора наилучших процессов для их дальнейшего развития, а с другой – возможность ликвидации или, по крайней мере, минимизации процессов, операций или работ, расход ресурсов в которых превышает добавленную ими ценность, то главной целью управления является обеспечение стабильности и непрерывности выполнения всех процессов, а также постоянное повышение их результативности. Основными задачами процессно-ориентированного управления в сельском хозяйстве являются:

1. Формирование оптимальных условий для размещения производства, его роста и развития
2. Рациональное использование ресурсов и сбалансированная организация производства по принципу «затраты-результат» за счёт: обеспечения оптимальности распределения всех видов ресурсов во времени и пространстве; соблюдения технологической дисциплины и повышения качества выполнения технологических процессов; интенсификации технологических процессов
3. Обеспечение соответствия основных параметров выполнения технологических процессов предъявляемым к ним требованиям
4. Обеспечение сбалансированности объёмов производства продукции по отношению к потребностям населения
5. Повышение качества продукции в соответствии с мировым стандартами и рост конкурентоспособности производства

Таким образом, главная задача управления процессами в сельском хозяйстве состоит в установлении и применении воздействий, способных по сравнению с другими обеспечить более высокую эффективность выполнения процесса при оптимизации использования ресурсов. На практике в качестве основных элементов управления технологическими процессами с позиций процессного подхода можно выделить:

1. Определение составляющих процесса и порядка их взаимодействия

2. Определение целей, задач и ожидаемых результатов для каждого процесса

3. Распределение ответственности за результаты выполнения каждого процесса

4. Определение взаимодействия процессов с поставщиками и потребителями

5. Разработка перечня документации, регламентирующей выполнение процессов

6. Выбор способов, методов и средств выполнения процесса

7. Определение критериев эффективности управления и показателей выполнения процессов

Процессно-ориентированное управление в сельском хозяйстве представляет собой систему целенаправленного воздействия на процессы, которая посредством сбалансированного сочетания свойственных ей элементов обеспечивает получение запланированного в количественном и качественном выражении объёма продукции, повышение уровня технологической дисциплины, а также оптимальное распределение и рациональное использование всех видов ресурсов.

Одним из основополагающих принципов процессного подхода является утверждение, что всякое действие рассматривается либо как самостоятельный процесс, либо как один из элементов какого-либо процесса. Процесс выступает как целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая ресурсы (затраты) на входе в продукт (результаты) на выходе, представляющий ценность для потребителя. Иными словами, любая деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы для получения результата, может рассматриваться как процесс.

Характерными свойствами любого технологического процесса являются протяжённость во времени и наличие чётко определённых входа и выхода. Как

правило, под входом процесса понимают ресурсы, то есть материальные и нематериальные элементы, необходимые для его выполнения. Выходом технологического процесса является результат, полученный в ходе его выполнения. Достаточно часто выход одного процесса представляет собой вход в последующий. Понятие «вход» в рамках технологического процесса в сельском хозяйстве имеет более широкий смысл.

Во-первых, это все основные элементы, подвергающиеся определённым преобразованиям (земля, растения, животные и др.).

Во-вторых, различного рода явления и факторы, взаимосвязанные с элементами процесса и воздействующие на них (производственная среда, природные условия, информация, оборудование, персонал).

И, в-третьих, совокупность установленных правил, обеспечивающих оптимальное выполнение технологического процесса (технологии).

Идея представления организации в виде совокупности процессов, а управления её деятельностью – через управление набором процессов, начала распространяться ещё в начале 50-х годов двадцатого века. Уже тогда многие ведущие зарубежные компании, рискнувшие применить данный поход на практике, доказали эффективность, прогрессивность и перспективность перехода к управлению производством с использованием процессного подхода.

На основе анализа деятельности ряда компаний США, Японии, Великобритании и Германии, внедривших данный подход, были выявлены его основные преимущества, способствующие снижению операционных издержек, повышению эффективности использования ресурсов и росту конкурентоспособности производства, среди которых:

- сокращение трудозатрат на выполнение процессов
- повышение точности выполнения процессов

- повышение способности быстрого реагирования на изменения конъюнктуры рынка и внешней среды
- повышение управляемости процессов и производства в целом.

Таким образом, технологический процесс в сельском хозяйстве с позиции процессно-ориентированного управления представляет собой способ объединения в определённой последовательности биологических и небиологических ресурсов и факторов производства в единую цепь с целью получения конечного продукта, удовлетворяющего потребности населения в продуктах питания и промышленных предприятий в сырье.

Использование процессного подхода к управлению технологическими процессами в сельском хозяйстве в современных условиях должно способствовать повышению экономических результатов деятельности хозяйств на основе предоставления им возможности оценки выполнения процессов по принципу «вход-выход» или «затраты-результат». Главное преимущество процессного подхода заключается в создании непрерывного управления, обеспечивающего оптимальную взаимосвязь, как между отдельными процессами производства в рамках предприятия, так и их комбинацией, и взаимодействием.

Конечно, плюсов у процессного подхода весьма много. Так почему бы не применить его на практике? Ряд причин не позволяет осуществить это в полной мере:

1. Система процессов, неадекватная реальному бизнесу

Деятельность любой организации — это выполнение процессов. Руководители и специалисты интуитивно понимают это, но, как правило, затрудняются адекватно выделить процессы. С какой целью необходимо выделять их и строить систему процессов организации? Чему эта система должна быть адекватна? Задачи повышения эффективности бизнеса и дальнейшего его развития определяют требования к инструментам управления, которыми могут воспользоваться менеджеры. Взгляд на компанию как на систему процессов и

организация управления ими являются одними из возможных подходов к оптимизации управления бизнесом. Адекватно выделенные процессы и построенная из них система (иногда говорят — сеть) процессов должны соответствовать сущности рассматриваемого бизнеса и целям его развития. Не стоит удивляться, что внедрение процессного подхода не приносит ощутимого эффекта, когда бизнес-процессы в организации выделяются субъективно, а система процессов построена формально и не соответствует реальному бизнесу. Если бы собственники подходили к вопросу построения бизнеса так же поверхностно, как некоторые руководители и специалисты к выделению в организации процессов и созданию из них системы, то такой бизнес вряд ли состоялся бы.

2. Непонимание того, зачем нужна регламентация процессов и как правильно её осуществить

Для чего предприятия описывают, а затем регламентируют свои бизнес-процессы, и приводит ли это к заметному росту эффективности? Опыт показывает, что прямой зависимости нет. Более того, регламентация процессов часто не приводит к увеличению эффективности. Если процессы предприятия не описаны (а тем более не регламентированы), это означает, что работа ведётся на основе устоявшихся норм и правил, которые прочно держатся в умах сотрудников. Люди знают, как выполнять процессы и получать требуемый руководством результат. При такой организации работы неизбежны потери различных видов ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и временных). Но регламентация, не сопровождаемая анализом и изменениями существующих на предприятии процессов, эффекта почти не даёт. К сожалению, в российских компаниях вопрос регламентации процессов решается чаще всего формально. Используемые в этих целях виды документов неудобны. Часто возникает следующая ситуация: сотрудники предприятия длительное время трудятся над созданием регламентов, а в конце этой работы людей начинают мучить сомнения, можно ли (и как конкретно) эти регламенты дальше

использовать. Кроме того, в отечественных организациях очень распространены формальные способы представления процессов в регламентах. Эти способы непригодны для реального анализа и управления процессами. Таким образом, отсутствие у руководителей и сотрудников понимания целей и задач регламентации (а также навыков, адекватных методик и опыта) не позволяет использовать её как полезный инструмент повышения эффективности деятельности компаний.

3. Неумение организовать управление процессами

Процессный подход только тогда можно считать внедрённым, когда в организации осуществляется управление процессами. Во многих компаниях внедрение процессного подхода останавливалось на этапе описания и последующей регламентации процессов. На некоторых предприятиях были созданы системы показателей. Однако только в очень небольшом количестве компаний менеджмент системно подошёл к вопросу организации управления процессами. Для управления процессами недостаточно написать в регламентирующих документах, что процессы должны управляться владельцами и т. п. Необходимо создать соответствующие реально действующие механизмы управления. Такая деятельность напрямую зависит от изменений в умах руководителей, а это связано с определёнными сложностями: требуется достаточно длительное время, чтобы руководство стало думать и работать по-новому. Если в период внедрения процессного подхода собственники и руководители верхнего уровня не уделяют этому вопросу приоритетного внимания, то система управления процессами вряд ли будет создана.

Но при всём этом внедрение процессно-ориентированного управления способно обеспечить стабильное и гармоничное развитие сельскохозяйственного производства, чёткость во взаимодействии подразделений, своевременное предоставление руководству информации, необходимой для эффективного контроля и принятия управленческих решений. Однако, несмотря на все преимущества, процессный подход к управлению в российских предприятиях, и

тем более в сельскохозяйственных, не получил пока должного распространения, и его внедрение протекает гораздо медленнее, чем за рубежом. Отечественные предприятия, в основном промышленные концерны и крупные компании, в попытках перехода на процессное управление сталкиваются с целым рядом проблем, причинами которых является сложность пересмотра устоявшихся взглядов руководителей на принципы управления, необходимость изменения иерархической структуры предприятия и взлом стереотипов.

Литература

1. https://www.cfin.ru/itm/bpr/process_approach.shtml
2. https://moluch.ru/conf/econ/archive/14/1722/
3. https://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm

References

1. https://www.cfin.ru/itm/bpr/process_approach.shtml
2. https://moluch.ru/conf/econ/archive/14/1722/
3. https://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm

© Зобнина К.А. 2023 Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/2023.

Для цитирования: Зобнина К.А. ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №2/2023.