

Колокольчикова І.В. Ефективність впровадження процесного управління в діяльність сільськогосподарських підприємств. Вісник Харк. Нац.техн. ун-ту сільськогосподарства: Економічні науки. Вип 64. – Харків: ХНТУСГ, 2007р., с. 215 -220 (0,5 д.а.) (Наукове фахове видання)

УДК: 631.15

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Колокольчикова І.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет

Розкрито сутність, принципи та алгоритм процесного управління підприємством. Розглянуто практика запровадження процесного управління в галузі свинарства на прикладі сільськогосподарського підприємства. Виявлено основні недоліки роботи галузі. Запропоновано підвищення мотиваційних стимулів через оплату праці. Підраховано економічні результати від впровадження альтернативного методів управління.

Essence, principles and algorithm of process management an enterprise is exposed. The practical worker of introduction of process management is considered in industry of the pig breeding on the example of agricultural enterprise. Found out the basic lacks of industry work. The increase of motivational stimuli is offered through payment of labour. Economic results are calculated from introduction alternative of management methods.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасне підприємство та його основна організаційна структура — виробництво, належать до категорії складних систем. Цю обставину необхідно враховувати в аналізі особливостей функціонування підприємств, оцінці їх економічної ефективності і економічного управління. Лише завдяки системному підходу до організації управлінських процесів, а також усуненню дублювання функцій керівництва можливо досягнення підвищення ефективності керування, значної економії ресурсів. Це є постулатами сучасного менеджменту, які дозволяють постійно підвищувати якість продукції, покращувати управління підприємством при одночасному зниженні витрат. Тому на сьогоднішній день дуже актуальними є дослідження та аналіз практичних результатів впровадження процесного управління в діяльність сільськогосподарських підприємств з метою більш ефективного управління всіма виробничими та господарськими процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментатором альтернативного менеджменту є Є. Деминг, який у власній книзі «Вихід з кризи» розкриває суть, основні принципи та варіанти вирішення багатьох управлінських проблем посередництвом використання елементів операційного менеджменту в практиці діяльності американських компаній у 70 – 80 роки. Сьогодні багато вчених - науковців, особливо російських, розкривають, пояснюють та показують як перекласти практичний досвід операційного управління на практику діяльності вітчизняних фірм. Так, основні положення альтернативного менеджменту через розкриття основних принципів альтернативного менеджменту дуже детально було висвітлено в книзі Г.В. Нива «Пространство доктора Деминга». В книзі Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. «Альтернативний менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности» розкажуться про власний досвід перетворення компанії в організацію, яка реалізує на практиці підходи Э. Деминга, принципи «фанкі - фірми», концепцію «бережливого виробника», методи «кайдзен» та інші ідеї. Також в книзі надаються поради щодо керування персоналом, впровадження ідею лідерства на всіх рівнях, відмову від ідеї покарання тощо. Такі українські науковці як Повод М., Уланчук В.С., Грицик О.М. пропонують український досвід використання альтернативного менеджменту на прикладі галузі свинарства.

Цілі статті. При вивченні питань застосування альтернативного менеджменту в практичній діяльності аграрних підприємств перед вирішенням постають наступні питання:

- розкрити суть процесного управління;
- показати як практично можливо застосування процесного управління в практиці роботи сільськогосподарських підприємств;

- запропонувати механізми стимулювання працівників з метою підвищення їх мотивації;
- підрахувати загальний економічний ефект від впровадження у виробництва елементів альтернативного управління.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день дедалі більше аграрних підприємств звертаються до методики процесного управління. Процесне управління – це застосування системи взаємопов'язаних процесів для управління діяльністю організації. Альтернативний менеджмент в своїй основі містить геніально просту формулу доктора Е. Демінга - «98/2». Вона означає, що на 98% проблеми в організації, дефекти виробів, робіт чи послуг залежать не від людей, а від системи. Під системою розуміється сукупність процедур, розпоряджень, інструкцій, повноважень, положень внутрішньокорпоративної культури. Іншими словами, система - це середа, в якій знаходяться люди та, спираючись на неї, вибудовують свою поведінку.

Для розробки алгоритму змін на підприємстві за основу беруться 14 принципів Е. Демінга:

1. Поставлення мети постійного розвитку та вдосконалення компанії. Цей принцип вимагає бути твердим та незмінним у досягненні поставленої цілі безперервного покращення продукції та послуг, розміщуючи ресурси таким чином, щоб забезпечувались довгострокові цілі та потреби (а не тільки миттєва прибутковість) для досягнення конкурентоспроможності, функціонування підприємств і забезпечення людей роботою.

2. Прийняття нової філософії бізнесу. Цей принцип вимагає відмови від всіх звичок керівника та зміну самого образу керівника. Сьогодні для прийняття кінцевого рішення необхідна відповідальність першої особи не тільки перед засновниками, акціонерами, а й перед самим собою, оскільки місія керівника - забезпечити функціонування компанії. Дуже важливим є готовність ризикувати заради стратегічного виживання на ринку.

3. Усування залежності від масового контролю при досягненні якості. Цей принцип передбачає усунення не всіх перевірок, а лише масового контролю. Він є дуже витратним, його мета - відокремити добре від поганого. Передбачається з самого початку «вбудовувати» якість в процеси та продукцію, що в результаті призведе до більш високої якості, більш низьким цінам, завоюванню вагомого сегменту ринку.

4. Припинення практики вибору постачальників тільки на основі ціни на їх продукцію. Разом із ціною необхідно вимагати значних підтверджень якості. Цей принцип передбачає зменшення кількості постачальників одного й того ж продукту, виключаючи тих, хто не надав статистичних чи інших підтверджень якості.

5. Постійне вдосконалення всіх виробничих процесів. Постійне вишукування проблеми для покращення кожного виду діяльності, підвищення якості та продуктивності, впровадження інновацій і, таким чином, зниження затрат.

6. Впровадження у практику підготовки та навчання персоналу. Для того, щоб встигати за змінами матеріалів, процесів, методів розробок, технологій, обладнання та обслуговування, необхідні нові навички та уміння.

7. Заснування лідерства. Головна мета - покращення системи, переорієнтація не на наслідки, а на аналіз причини, з'ясування та розуміння проблеми, які є в системі.

8. Стимулювання ефективних двосторонніх зв'язків та використання інших засобів для знищення страху та ворожості всередині організації. Страх може бути одним з найбільших перепон, що стоять на шляху необхідних перетворень.

9. Знищення бар'єрів між підрозділами, службами, відділами. Люди з різних сфер, таких як дослідження, конструювання, продаж, адміністрування та виробництво, повинні працювати в командах для того, щоб вирішувати проблеми, які можуть виникнути з продукцією чи послугою

10. Відмова від лозунгів («краще працювати!»), проповідей та закликів до робітників. Такі заклики викликають вороже відношення. Більшість випадків низької якості та продуктивності пов'язані із системою, і тому їх виправлення лежить за межами можливостей рядових співробітників.

11. Виключення довільних нормативів та кількісних завдань. Для досягнення безперервного вдосконалення якості і продуктивності необхідно замінити кількісні цілі допомогою та лідерством.

12. Усунення перешкод, що позбавляють людей професійної гордості і можливості пишатися результатами своєї праці. Це веде за собою відмову від щорічних атестацій та від управління за цілями.

13. Заохочення прагнення до навчання. Цей принцип розуміє впровадження ефективної програми освіти та заохочення самовдосконалення кожного. Організації потрібні не лише добрі співробітники - їй необхідні люди, які вдосконалюються завдяки освіті.

14. Прийняття участі в програмі перебудов всіх робітників і, насамперед, вищого керівництва. Створення у вищому керівництві деякої структури, яка буде щоденно давати імпульс на просування розглянутих вище тринадцяти пунктів.

Процесний підхід є одним з основних пунктів, запропонованих Е.Демінгом, та одним з восьми базових принципів, покладених Міжнародною організацією зі стандартизації в основу міжнародного стандарту ІСО 9000 у версії 2000 року. Бізнес-процеси представляють собою логічно побудовану послідовність дій, які повинні від входу в процес привести до виходу, тобто до отримання певного результату. Для впровадження процесного управління на підприємстві необхідно дотримуватися певного алгоритму:

- виокремлення бізнес-процесів та досконале описання кожного з них;
- визначення лідерів бізнес-процесів;
- визначення входів і виходів бізнес-процесів та показників якості, що ставляться до них.

Одним з найвідоміших консультаційних центрів півдня та усїєї України є АОЗТ «Агро-Союз», що розташоване в смт Синельникове Дніпропетровської області. Ця компанія проводить багато семінарів та конференцій з приводу вдосконалення процесу виробництва продукції сільського господарства. Все, що підприємство пропонує, було впроваджене на його власних фермах. Головним досягненням компанії за останні роки є впровадження процесного управління на вирощуванні свинини в живій вазі.

Саме використання цього досвіду було запроваджено у управлінській практиці діяльності сільськогосподарського приватного підприємства ПП «Аскон» Якимівського району в 2006р. з метою підвищення ефективності вирощування свинини в живій вазі. Керівництво ПП «Аскон» першим в районі зацікавилось впровадженням процесного управління на своєму підприємстві. Для цього вище керівництво та головні спеціалісти неодноразово відвідували сільськогосподарські ярмарки та конференції, які організувало АОЗТ «Агро-Союз». Головний сенс процесного управління – описати великий процес за допомогою визначення та виокремлення всіх малих підпроцесів. Так, була створена спеціальна робоча група, головним завданням якої було досконале вивчення кожного процесу, виявлення недоліків та усунення їх.

При впровадженні процесного управління у виробництво виявлено наступні недоліки.

1. Невірне розподілення корму по вікових групах. На групу поросят до відйому (7кг) видавалося набагато більше комбікорму, ніж потрібно було. Так, протягом всього періоду від народження до відйому поросля з'їдає не більше 0,6-1кг концентрованого комбікорму, а фактично норма комбікорму на день на 1 голову становила до 0,4кг. Перевитрату комбікорму в грошовому виразі склали 4,7тис.грн. (таблиця 1).

Таблиця 1

Розрахунок перевитрат комбікорму годівлі поросят групи 0-7кг

Показники	Розрахунок	Значення за нормою	Значення фактичне	Відхилення, +, -
Кількість голів, гол.	X	250	250	-
Період годівлі до відйому, дів	X	23	23	-
Норма годівлі на день, кг	X	0,043	0,4	+0,357
Ціна комбікорму, грн/кг	X	2,3	2,3	-
Витрата комбікорму за період, кг	п2*п3	0,989	9,2	8,211
Загальна витрата комбікорму на період, кг	п1*п5	247,25	2300	2052,75
Вартість використаного комбікорму, грн.	п4*п6	568,68	5290	4721,32

2. За результатами діяльності було встановлено, що поросята на групі 0-7кг (до відйому) мали дуже високу собівартість 1кг приросту. Багато в чому такий результат залежав і від неналежного маточного поголів'я. На фермі було багато свиноматок, які давали до 8 поросят при опоросі.

Ефективне ведення свинарства передбачає утримання свиноматок з плодовитістю не нижче 9-10 поросят. На підприємстві було прийнято рішення для початку вибракувати свиноматок, які народжували менше 8 поросят. Пояснення цьому – це витрати певного часу на відгодівлю ремонтного поголів'я. Вже за перший місяць було вибракувано і реалізовано 28 свиноматок. Таким чином, підприємство, з одного боку, отримало додаткову виручку від реалізації у розмірі 14, 5тис.грн., а з іншого, знизило собівартість підсосних поросят на 3, 2тис.грн. (таблиця 2).

Таблиця 2

Розрахунок результату від реалізації вибракваних свиноматок

Показники	Розрахунок	Значення
1. Ціна реалізації, грн./кг живої ваги	X	4,3
2. Середня вага однієї свиноматки, кг	X	120
3. Норма годівлі на день, кг	X	3
4. Кількість днів	X	30
5. Вартість комбікорму, грн/кг	X	1,2
Оплата (місячна) за догляд однієї свиноматки, грн.	X	5
7. Кількість свиноматок	X	28
8. Додаткова виручка від реалізації, грн.	$p7 * p2 * p1$	14448
9. Зниження собівартості, грн.	$p7(p3 * p4 * p5 + p6)$	3164

3. На групі «відгодівля» спостерігався середньодобовий приріст на рівні 520гр. Обговорюючи цю проблему керівництво прийняло рішення змінити постачальника кормів. До того ж було вирішено годувати тварин не нормовано, а влаштувати вільний доступ до корму. В результаті, після місяця використання цього комбікорму середньодобовий приріст становив 907гр/гол. (таблиця 3).

Отже, підвищення норми годівлі призвело не тільки до збільшення середньодобового приросту до 907гр, а й до зниження собівартості кожного кілограму приросту на 1,05грн. Загальне зниження собівартості склало 8399,7грн.

Таблиця 3

Розрахунок результату від проведення змін на групі «відгодівля»

Показники	Розрахунок	Значення до змін	Значення після змін	Відхилення, +,-
Конверсія корму, кг	X	3	4,5	+1,5
Ціна комбікорму, грн/кг	X	1,3	1,3	-
Середньодобовий приріст, кг	X	0,52	0,907	+0,387
4. Поголов'я, гол	X	294	294	-
5. Кількість днів	X	30	30	-
Загальний приріст, кг	$p3 * p4 * p5$	4586,4	7999,7	+3413,3
Собівартість 1кг приросту, грн.	$p1 * p2 / p3$	7,5	6,45	-1,05
Зниження собівартості, грн.	$7999,7 * 1,05$	X	X	8399,7

Наступним кроком було проведення перерозподілу обов'язків. На фермі виокремили три цехи виробництва: цех запліднення, цех відтворення та цех відгодівлі. В кожному цеху були визначені керівники, які і виступали володарями підпроцесів. Перед кожним цехом була поставлена окрема задача, виконання якої відбивалося на оплаті праці. Заробітна плата на 80% нараховувалась, виходячи з отриманих результатів. На підприємстві було запроваджено контроль над такими точками:

- цех запліднення – відсоток покриття, плодовитість;
- цех відтворення – час відйому, вага при відйомі, відсоток збереженості поросят, собівартість 1 кг живої ваги;
- цех відгодівлі - конверсія корму, відсоток збереженості, собівартість 1кг живої ваги, середньодобовий приріст, період росту до товарної ваги (110кг).

Даний підхід змусив людей сумлінніше відноситися до своєї роботи.

Обслуговуючому підпроцесу - ветеринарії ніколи не приділялося багато уваги. Ветпрепарати закуповувались в смт Якимівка. Вивчення ринку цього товару в нашому регіоні дало змогу знайти нового постачальника. ПП «Аскон» уклало договір з ветаптекою в м. Мелітополь. Ціни істотно нижчі, завжди в наявності необхідний список ліків, що відрізняється від минулого місця закупівель. Крім того, є можливість отримати кваліфіковані консультації з приводу нових препаратів та способів їх застосування. Набір ліків з урахування на два місяці дав змогу зекономити приблизно 500грн.

Загальний економічний ефект від впровадження процесного управління в ПП «Аскон» Якимівського району Запорізької області дав наступні результати – зниження собівартість виробництва свинини на 16,5тис.грн., приріст виручку на 14,5тис.грн. та підвищення продуктивності групи свиней «відгодівля» на 387 гр. (таблиці 4).

Таблиця 4

Економічний ефект від впровадження процесного управління в галузі свинарства

Етапи процесного управління	Зміна собівартості, грн.	Зміна виручки від	Зміна приросту,
-----------------------------	--------------------------	-------------------	-----------------

	(+/-)	реалізації, грн. (+/-)	гр. (+/-)
Контроль за розподілом корму	-4721,32	X	X
Реалізація вибракуваних свиноматок	-3164	+14448	X
Зміна режиму годівлі поросят на відгодівлі	-8399,7	X	+387
Нове джерело закупки ліків	-250	X	X
Разом	-16535,02	+14448	+387

Висновки Таким чином треба зазначити, що лише почавши запроваджувати процесне управління у виробничу діяльність, підприємство отримало важливі результати. По – перше – було вироблено чіткий механізм керування процесами виробництва продукції свинарства, усунуто дублювання функцій, розроблено т відокремлено кожному працівнику чіткий перелік його обов'язків. По – друге – досягнуто економію витрат при виробництві свинини, а також отримано додатковий прибуток за рахунок цієї економії. По – третє – підвищено мотивація працівників галузі за рахунок встановлення залежності оплати праці від реальних результатів (на 80%).

В цілому ж можна узагальнити, що поділ великого процесу виробництва свинини в живій вазі на три підпроцеси дозволило ПП «Аскон» Якимівського району Запорізької області розробити більш точні плани в цій галузі, що є вкрай необхідним для швидко реагування на запити споживачів. І, на сьогоднішній день, маючи графік вирощування свиней, підприємство може легко варіювати в пошуку більш вигідної ціни.

Література

1. Альтернативний менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, - 186 с.
2. Данилів Б.В. Інтенсифікація свинарства на основі використання промислових методів виробництва продукції. // Економіка АПК. – 2006. - №8 – с. 28.
3. Кондратюк О.І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва сільськогосподарської продукції. // Економіка АПК. – 2005. - №10. – с. 109.
4. Кредивов А. Менеджмент: основные концепции 2-й пол. XX ст. и некоторые тенденции развития в начале XXI ст. // Экономика Украины. – 2005. - №11. – с. 12-20.
5. Г.В. Нив. Протранство доктора Деминга в 2-х книгах. Книга 2. 2003 г. 152 с.
6. Повод М. Альтернативне свинарство: український досвід. // Пропозиція. - №8. – с. 102-105.
7. Трегобчук В.М. та ін. Про довгострокову стратегію сталого розвитку агропромислового комплексу. // Економіка АПК. – 2005 - №7 – с. 3.
8. Уланчук В.С., Грицик О.М. Формування конкурентоспроможного виробництва свинини. // Економіка АПК. – 2004. - №4. – с. 49.