

УДК 631.151:338.2

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПТИЦЕВОДЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ХАССП

Замятина Н.В., директор по качеству
ОАО «Волжанин»

Аннотация: В статье описан опыт птицефабрики «Волжанин» в сфере внедрения интегрированной системы управления, включающей систему менеджмента качества и безопасности пищевой продукции.

Summary: “Volzhanin” poultry factory experience has been described in the paper at the sphere of integrated control system introduction including food quality management and safety system.

Ключевые слова: птицефабрика «Волжанин», система менеджмента качества и безопасности пищевой продукции, процессный подход.

Key Words: “Volzhanin” poultry factory, food quality management and safety system, process approach.

Интегрированная система менеджмента качества и безопасности пищевой продукции компании «Волжанин»

Чтобы соответствовать европейским требованиям качества, «Волжанин» уже с 2003 г. начал работу по внедрению системы менеджмента качества (СМК), отвечающей требованиям мирового стандарта ИСО 9001. В течение двух лет поставленная задача была решена, и в 2005 г. в ходе сертификационного аудита компания «Волжанин» — единственная из всех птицефабрик Центрального региона — получила сертификат соответствия системы менеджмента качества на предприятии требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2001.

В 2007 г. в компании была внедрена система управления безопасностью пищевых продуктов ХАССП, направленная на предупреждение возникновения рисков для здоровья человека, начиная от входного контроля сырья и заканчивая выпуском готовой продукции и ее доставкой потребителю.

В этом же году была проведена ресертификация системы менеджмента качества на соответствие международному стандарту ИСО 9001:2001.

В августе 2010 г. в ходе ресертификационного аудита «Волжанин» получил сертификат соответствия системы менеджмента качества на предприятии требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 и свидетельство ХАССП о соответствии требованиям Европейского постановления (ЕС) № 852/2004 в области безопасности пищевых продуктов.

В 2012 г. компания «Волжанин» сделала серьезный рывок в менеджменте качества и безопасности своей продукции — успешно прошла сертификационный аудит, который подтвердил внедрение интегрированной системы управления, включающей в себя систему менеджмента качества и безопасности пищевой продукции. Сегодня система менеджмента качества и безопасности пищевой продукции ОАО «Волжанин» полностью соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 и



Краткая справка о предприятии

Открытое акционерное общество «Волжанин» — современное, высокотехнологичное, динамично развивающееся предприятие, одна из крупнейших российских птицеводческих компаний.

Основа ассортимента портфеля птицефабрики ОАО «Волжанин» — упакованное брендированное пищевое куриное яйцо, соответствующее требованиям ГОСТа. Современный завод глубокой высокотехнологичной переработки яиц выпускает безопасные и высококачественные жидкие пастеризованные и сухие яичные продукты. В ассортиментной линейке мясной продукции — натуральные и рубленые полуфабрикаты, пельмени, ветчинные и колбасные изделия.

Конкурентными преимуществами компании «Волжанин» являются стабильно высокое качество продукции и ее безопасность, которые контролируются на каждом этапе технологического процесса.



схеме сертификации FSSC 22000:2011. Результативность их внедрения подтверждена свидетельством международного органа по сертификации DQS (Германия).

Анализ процессного подхода и управление бизнес-процессами

Стандарт ISO 9001 требует применения процессного подхода при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества.

Сущность процессного подхода состоит в том, что деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом с целью достижения более эффективного результата.

Сегодня большинство руководителей и собственников отечественных предприятий ищут инструменты повышения эффективности своего бизнеса. Одним из инструментов современного управления является процессный подход.

В последние годы все более популярным становится взгляд на организацию как на систему процессов. Построение процессноориентированной системы управления интересует практически всех руководителей развивающихся российских компаний независимо от их масштаба. Можно выделить несколько характерных систем реализации процессного подхода. Условно мы определим их следующим образом.

1. Процессный подход трактуется как состыковка процессов, выполняемых структурными подразделениями.
2. Процессный подход применяется на уровне анализа и оптимизации цепочек создания ценности компании.
3. Под процессным подходом понимается управление процессами на межфункциональном уровне.
4. Процессный подход представляется как управление операционными цепочками.

Но давайте сначала разберемся в сути процессного подхода. Для этого необходимо понять, что же такое процесс. Приведем несколько определений термина «процесс»:

- процесс (стандарт ISO 9000) — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, связанных с преобразованием входов в выходы (рис. 1);

- процесс — это одна или более связанных между собой процедур или операций (функций), которыми реализуется некая бизнес-задача или цель предприятия, как правило в рамках организационной структуры, описывающей функциональные роли и отношения;
- последовательность работ, изображенная в виде графической схемы;
- любая деятельность или совокупность действий, которые используют ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс;
- набор связанных процедур, направленных на достижение определенного результата;
- деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях обеспечения превращения входящих элементов в выходящие, может рассматриваться как процесс.

Главное уточнение — это должна быть не просто любая деятельность, а деятельность, добавляющая ценность продукции (услуги). Деятельность каждой организации представляет собой цепочку процессов: от маркетинга и планирования до продажи и послепродажного обслуживания.

Процессный подход — это не просто описание последовательности действий по преобразованию чего-либо. Для процесса помимо технологии выполнения должны быть определены требования к входам, выходам и

к используемым ресурсам, критерии оценки результативности процесса и удовлетворенности его клиентов. Для каждого из процессов должен быть определен владелец, который будет отвечать за результативность процесса. А самое главное прежде чем представить какую-либо деятельность как процесс, необходимо убедиться, что эта деятельность приносит компании добавленную ценность (т.е., во-первых, результат деятельности представляет ценность для клиента и, во-вторых, эта деятельность целесообразна с точки зрения затрат на ее осуществление).

Из определений понятия «процесс» вытекает определение бизнес-процесса — это совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе.

На рисунке 2 представлены процессы по направлениям деятельности.

На рисунке 3 представлена бизнес-модель компании «Волжанин» с указанием:

- процессов стратегического управления — они призваны обеспечить постановку и реализацию целей и задач организации;
- основных бизнес-процессов, непосредственными результатами которых является выпуск продукции/оказание услуг;
- основных поддерживающих процессов, обеспечивающих создание необходимых условий для осуществления других процессов.

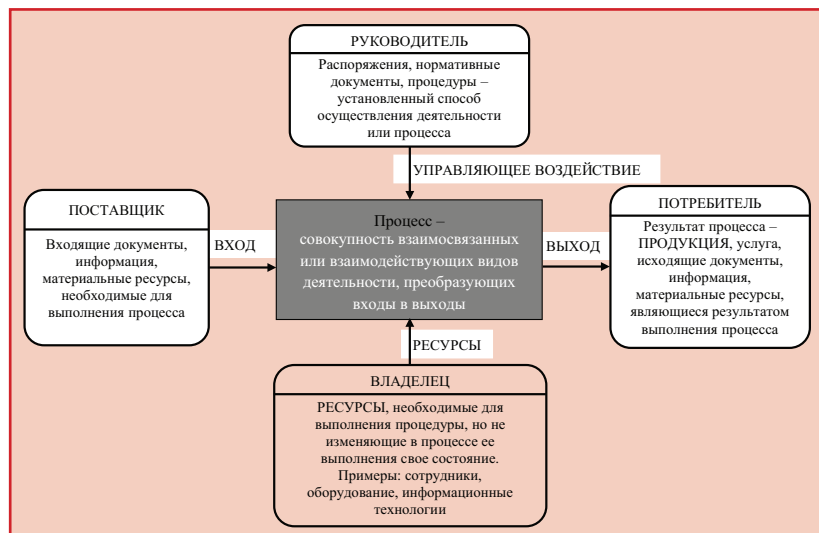


Рис. 1. Схема процесса



Практически любая задача управления бизнес-процессами связана с пониманием того, как процессы устроены и как они работают, т.е. с необходимостью их описания (документирования). Документирование бизнес-процессов — это обязательный этап проекта по построению СМК. При этом потребности компании связаны не только с описанием процессов, но и с измерением их эффективности, а также с последующим анализом и совершенствованием.

Работу всей организации можно представить как различные виды деятельности, которые преобразуют ожидания, потребности и требования потребителей в нужную им продукцию (услугу).

Для того чтобы эта работа была слаженной и приводила к желаемым результатам, все виды деятельности организации представляются как процессы, которые преобразуют входы (материалы, информацию и т.д.) в выходы (продукцию, обработанную информацию и т.д.).

Каждый процесс должен быть обеспечен необходимыми ресурсами, в состав которых входят люди, оборудование, производственная среда, денежные средства, документация, информация.

У каждого процесса есть свой владелец и руководитель. Владелец процесса несет ответственность за эффективность процесса и выделение ресурсов, необходимых для планирования и осуществления процесса. Руководитель процесса ответственен за текущее управление процессом с целью достижения запланированных результатов.

Важно отметить, что все процессы взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Результаты работы каждого процесса необходимо отслеживать.

Управление любым процессом можно представить следующим образом: планирование, выполнение, проверка, последующие действия. Эту последовательность называют циклом Деминга (рис. 4).

Одним из основных этапов в совершенствовании системы управления предприятием на основе процессного подхода является определение основных параметров про-

цессов (входы/выходы; границы; показатели результативности процессов, сопряженные с целями организации; методы мониторинга и критерии (признаки, на основании которых производится оценка) достижения установленных показателей).

При выделении процессов необходимо определить их владельцев и руководителей. Владельцы и руководители процессов будут определены в бизнес-модели. Чтобы руководитель мог влиять

на ход процесса и его эффективность, ему выделяются необходимые ресурсы, даются полномочия и устанавливаются показатели результативности процесса владельцем процесса. По этим показателям руководитель процесса должен регулярно отчитываться перед владельцем процесса. Если руководитель подразделения будет не только нести ответственность за выполнение процесса, но и получит полномочия по его планированию и улучшению, то в результате

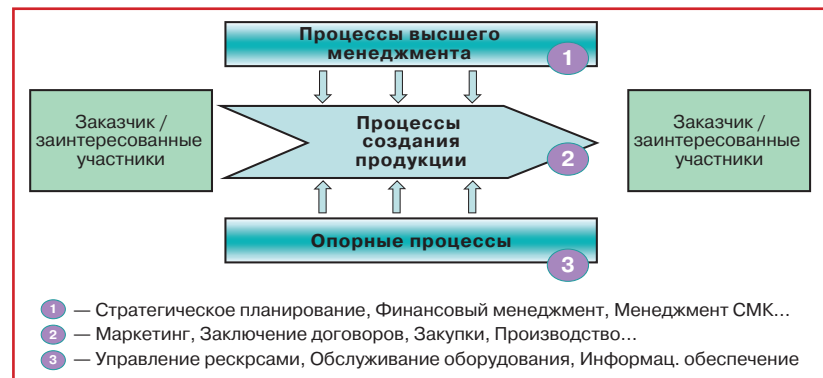


Рис. 2. Процессы по направлениям деятельности

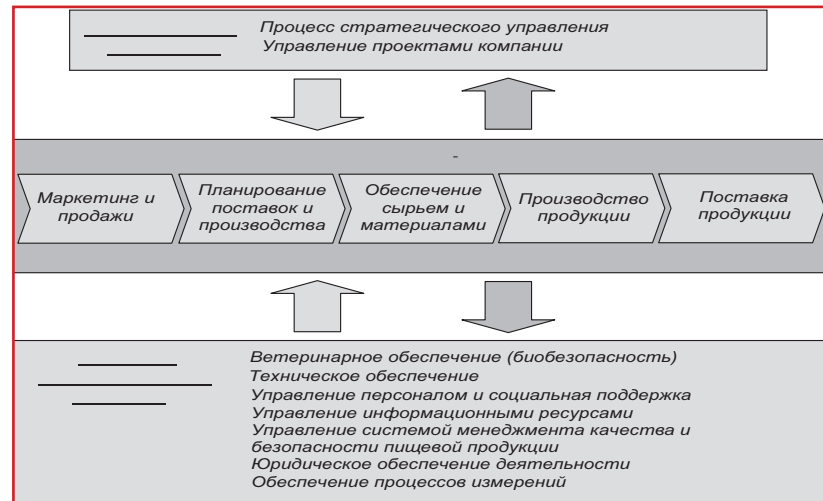


Рис. 3. Бизнес-модель компании «Волжанин»



Рис. 4. Цикл Деминга



Таблица 1

Краткое описание процесса «Производство продукции» компании «Волжанин»

Основные входы процесса	Основные выходы из процесса
<ul style="list-style-type: none"> из процесса «Комплектование и подготовка кадров» — компетентный персонал на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта; 	<ul style="list-style-type: none"> в процесс «Комплектование и подготовка кадров» — потребность в компетентном персонале, обучении и переподготовке персонала;
<ul style="list-style-type: none"> из процесса «Закупки и хранение ТМЦ» — товарно-материальные ценности (сырье, материалы, запчасти и комплектующие) для обеспечения стабильной, бесперебойной работы производства; 	<ul style="list-style-type: none"> в процесс «Закупки и хранение ТМЦ» — потребность в товарно-материальных ценностях для нужд производства;
<ul style="list-style-type: none"> из процесса «Сбыт» — потребность в готовой продукции; 	<ul style="list-style-type: none"> в процесс «Сбыт» — готовая продукция к отгрузке потребителю;
<ul style="list-style-type: none"> из процесса «Техническая поддержка» — своевременное техобслуживание и ремонт технологического, энергетического и контрольно-измерительного оборудования; своевременная проверка и калибровка средств измерения; 	<ul style="list-style-type: none"> в процесс «Техническая поддержка» — потребность в ППР технологического, энергетического и контрольно-измерительного оборудования, проверке и калибровке средств измерения;
<ul style="list-style-type: none"> из процесса «Контроль и оценка качества продукции» — контроль качества продукции на соответствующих стадиях производства; 	<ul style="list-style-type: none"> в процесс «Контроль и оценка качества продукции» — потребность в контроле качества продукции на соответствующих стадиях производства;
<ul style="list-style-type: none"> и пр. из других процессов СМК. 	<ul style="list-style-type: none"> и пр. в другие процессы СМК.

Таблица 2

Основные выводы по управлению бизнес-процессами

Основные входы процесса	Основные выходы из процесса
Развернутое описание бизнес-процесса может быть в любой удобной для предприятия форме, но должно содержать основные положения:	
<ul style="list-style-type: none"> полное наименование бизнес-процесса; 	<ul style="list-style-type: none"> входы бизнес-процесса (потоки, поступающие извне и подлежащие преобразованию);
<ul style="list-style-type: none"> код бизнес-процесса; 	<ul style="list-style-type: none"> выходы бизнес-процесса (результаты преобразования);
<ul style="list-style-type: none"> определение бизнес-процесса, раскрывающее его основное содержание; 	<ul style="list-style-type: none"> ресурсы, которыми располагает бизнес-процесс;
<ul style="list-style-type: none"> цель бизнес-процесса; 	<ul style="list-style-type: none"> бизнес-процессы внутренних и внешних поставщиков — источники входов;
<ul style="list-style-type: none"> владелец бизнес-процесса, отвечающий за перспективное планирование процесса; 	<ul style="list-style-type: none"> бизнес-процессы потребителей — пользователи результатов рассматриваемого бизнес-процесса;
<ul style="list-style-type: none"> руководитель бизнес-процесса, отвечающий за текущее ведение процесса; 	<ul style="list-style-type: none"> измеряемые параметры процесса;
<ul style="list-style-type: none"> нормативы бизнес-процесса. 	<ul style="list-style-type: none"> показатели результативности процесса.
Бизнес-процессы, входящие в систему СМК, подлежат документированию. Наиболее удобной формой документирования является процедура. Бизнес-процесс может быть описан одной или несколькими процедурами, в зависимости от сложности. Удобно сделать единый вид для описания всех бизнес-процессов.	
Бизнес-процесс должен быть охарактеризован некими показателями, чтобы процесс можно было измерить и оценить его эффективность. Все показатели входят в 4 основные группы: качество; время выполнения; количество; издержки.	
Группа требований к бизнес-процессу включает в себя:	Группа обеспечения желаемого течения бизнес-процесса включает:
<ul style="list-style-type: none"> человеческие ресурсы; инфраструктуру; условия производственной среды. 	<ul style="list-style-type: none"> информацию; инструкции по выполнению работ; время.
Крупные бизнес-процессы целесообразно оформлять в виде отдельного документа — «Регламента выполнения бизнес-процесса». Остальные бизнес-процессы могут быть оформлены в виде положений о подразделениях и должностных инструкций.	

он будет вовлечен в реализацию целей предприятия и обеспечит стабильное течение процесса, не требующее вмешательства высшего руководства.

При разработке критериев процесса необходимо:

- определить цели процесса;
- подготовить краткое описание процесса;
- определить управляющие документы (в соответствии с которыми функционирует данный процесс);

- идентифицировать (определить) входные потоки и определить их поставщиков;
- определить выходные потоки и определить потребителей этих потоков;
- определить ресурсы, необходимые для выполнения процесса;
- определить показатели результативности процесса, которые согласуются с целями процесса;
- определить периодичность оценки показателей процесса;

• определить источник информации/методику расчета показателя. В *таблице 1* представлено краткое описание процесса производства продукции компании «Волжанин».

В *таблице 2* представлены основные выводы по управлению бизнес-процессами. □

Для контактов с автором:
Замятина
Наталья Владимировна
e-mail: quality@oao-volganin.ru