

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНДИТЕРСКОЙ ПОДОТРАСЛЮЮ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Н.Г. РОДЦЕВИЧ, О.Н. РОДЦЕВИЧ

*Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

Введение. Производство продуктов питания имеет прямую связь с одной из глобальных проблем человечества – продовольственной проблемой. Решение этой мировой проблемы связано не только с увеличением производства продуктов питания, но и с разработкой стратегий рационального использования производственных ресурсов, в основе которых должно лежать понимание качественных и количественных аспектов потребности человека в питании, а также с рациональным распределением продуктов между разными слоями населения в странах мира и между государствами с разным уровнем социально–экономического развития.

Обеспечение продовольственной безопасности нации – одна из приоритетных целей государства. Продовольственная безопасность является составной частью общей безопасности страны и зависит от успешного функционирования и развития не только агропромышленного комплекса, но и пищевой промышленности.

Повышение конкурентоспособности организаций пищевой промышленности Республики Беларусь становится особенно актуальным в связи со вступлением России во Всемирную Торговую Организацию (ВТО). С точки зрения организации хозяйственной деятельности, характерной чертой белорусских предприятий является функциональный подход.

Необходимо отметить, что с точки зрения управленческого учета, пищевая промышленность имеет ряд особенностей организации бизнес–процессов и производственных процессов по сравнению с другими отраслями.

В настоящее время практически все предприятия Республики Беларусь имеют ярко выраженную функциональную структуру управления. Такая организация управления базируется на тейлоровском принципе последовательного выполнения трудовых операций, т. е. трудовая задача делится на отдельные операции (задания, этапы), и каждый рабочий специализируется на выполнении одной операции.

Однако глобальные изменения в мировой экономике еще в начале 80–х годов XX века, когда наращивание объемов производства перестало быть синонимом благополучия, заставили многие организации изменить свое поведение на рынке и перейти от принципа «...произвести как можно больше» к принципу «...максимально удовлетворить клиента».

В теории разница между функционально–ориентированным и процессным подходом к управлению выглядит следующим образом.

К достоинствам функционально–ориентированного управления организацией можно отнести:

- сотрудники имеют возможность получить специализацию в избранной ими профессии и, таким образом, выработать профессиональные навыки высочайшего уровня;
- вследствие централизации разных функций, затраты организации снижаются;
- труд более безопасен, так как каждый знает свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен выполнять;
- легче формировать организационную структуру предприятия и т. д.

Недостатки данного подхода следующие:

- обособленность подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений;
- разрушительный для организации характер взаимодействия подразделений друг с другом вместо сотрудничества в интересах организации;
- высокая специализация работников, не позволяющая им видеть возникающие проблемы в целом;
- подмена целевых ориентиров организации на функциональные целевые ориентиры, приводящая к оптимизации функциональных решений вместо оптимизации деятельности предприятия;
- критерием результативности функционального подразделения является мнение его начальника, а не результаты делового процесса;
- увеличение информационной энтропии с ростом числа иерархических уровней управления организацией;

- отсутствие ориентации на внешнего потребителя;
- неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла и др.

Преимуществом процессно–ориентированного подхода к управлению современной организацией являются следующие аспекты:

- четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;
- наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе предприятия приводит к значительному повышению их отдачи;
- быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сопоставлены.

Однако также необходимо отметить и отрицательные стороны процессно–ориентированного подхода:

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей;
- управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
- наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды, однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям предприятия.

Таким образом, рассмотрев преимущества и недостатки данных подходов, очевидно, что система, являющаяся совокупностью функциональных отделов, не может быть продуктивной, и что производственная система, состоящая из группы взаимосвязанных процессов, должна более эффективно обеспечивать достижение стратегических целей организации [1, с. 124].

Процессный подход к управлению является одним из основополагающих в современной системе менеджмента, базирующейся на ISO 9000 – 2001. Особую актуальность процессный подход представляет для предприятий пищевой отрасли, которая в настоящее время в Республике Беларусь имеет высокие темпы роста, занимает одно из лидирующих мест по объему и номенклатуре выпускаемой продукции, по жесткости требований, предъявляемых к ходу технологического процесса и качеству изготавливаемых продуктов потребления.

Проблемы и концепция процессного подхода к управлению предприятием на основе идентификации бизнес–процессов, само определение понятия «бизнес–процесс», их моделирование и изложение принципов процессного управления производственными предприятиями нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Первоначально идея использования процессного подхода к описанию деятельности организации рассматривалась в теории административного управления А. Файоля. Дальнейшее распространение данный подход получил лишь в конце XX века, когда применяемый функциональный подход к организации производства и управлению предприятием перестал быть прогрессивным. Вопросы реинжиниринга бизнес–процессов рассматриваются в работах М. Хаммера, Д. Чампи, Ф. Ж. Гуяра, Дж. Н. Келли, М. Робсона, Ф. Уллаха, С. Ю. Щенникова, Ю. Ф. Тельнова, Л. Н. Оголевой, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковского и др.

Построению систем процессного подхода и его внедрению в управление организацией, разработке методик процессного управления посвящены труды В. В. Репина, В. Г. Елиферова, А. С. Козлова, Г. Е. Герасимовой, В. С. Егорова, О. В. Буч, В. Ф. Лелякова, Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Куглера, М. Роземанна и др.

Методологическая база и современные методы выполнения проектов по моделированию и анализу бизнес–процессов отражены в публикациях Г. Н. Калянова, Н. М. Абдикеева, Т. П. Данько, С. В. Идельменова, А. Д. Киселева, Э. Н. Гончарова, И. В. Кремлевой, С. И. Риб и др.

Американские экономисты Р. Каплан и Д. Нортон разработали стратегические карты, позволяющие эффективно управлять бизнес–процессами на основе сбалансированной системы показателей.

Однако, несмотря на значительное число публикаций, многие аспекты процессного подхода к управлению организацией остаются нерешенными, нуждаются в продолжении исследований.

Результаты и их обсуждение.

Роль промышленности в развитии экономики Республики Беларусь.

Экономика любого государства состоит из множества отраслей: промышленности, сельского хозяйства, транспорта, строительства, связи, торговли и др. Но основой, фундаментом ее является промышленность.

Промышленная деятельность – совокупность видов экономической деятельности в сфере материального производства, связанных с производством орудий труда (как для других отраслей народного хозяйства, так и для самой промышленности), добычей сырья, материалов, топлива, производством энергии, дальнейшей обработкой продуктов, полученных в промышленности или произведенных в сельском хозяйстве, а также производством потребительских товаров.

От уровня развития промышленности в значительной степени зависит состав, структура и уровень развития всех отраслей народного хозяйства. Таким образом, промышленность определяет уровень развития производительных сил, производительности труда, интенсификации и эффективности производства [2, с. 179].

Промышленность состоит из ряда специализированных отраслей. Отраслью промышленности называется совокупность самостоятельных предприятий, цехов и производств, которые характеризуются одинаковым назначением выпускаемой продукции, общностью технологического процесса и однородностью перерабатываемого сырья. Главным условием существования отрасли является наличие спроса на продукцию и природных ресурсов. Эффективное функционирование промышленности зависит от сбалансированности спроса и предложения предприятий различных отраслей на рынке производственных ресурсов.

Не исключение и Республика Беларусь, где промышленность – это важнейший сектор экономики страны, доля которого в 2013 г. составила 27,2 % от валового внутреннего продукта. Разнообразие производимой и реализуемой промышленной продукции определяет профиль внешней торговли страны (около 90% в общем объеме экспорта) и обеспечивает большую часть валютных поступлений.

Структура промышленного производства представлена такими отраслями, как горнодобывающая промышленность – 1,6 %, обрабатывающая промышленность – 90,4 %, производство и распределение электроэнергии, газа и воды – 8,0 %. Необходимо рассмотреть более подробно структуру обрабатывающей промышленности, так как ее удельный вес занимает большую часть в структуре промышленного производства.

Из рисунка 1 видно, что наибольший удельный вес в структуре обрабатывающей промышленности Республики Беларусь занимает производство пищевых продуктов (включая напитки) и табака – 24,5 %.

Анализ функционирования пищевой промышленности Республики Беларусь.

Роль пищевой промышленности в развитии национальной экономики Республики Беларусь определяется прежде всего тем, что она обеспечивает рациональное питание населения, способствует устранению неравномерности потребления пищевых продуктов как во времени, так и в региональном разрезе, позволяет эффективно использовать сельскохозяйственное сырье, сокращать его потери [2, с.259].

Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром» является основным производителем пищевой продукции в стране и проводит единую экономическую, техническую и технологическую политику в пищевой промышленности Республики Беларусь, которая включает более 20 подотраслей, производящих сотни наименований продовольственных товаров. В состав концерна входит 57 организаций.

В соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 ноября 2000 г. № 1683 «Вопросы Белорусского государственного концерна пищевой промышленности «Белгоспищепром» основными задачами концерна являются:

- проведение единой экономической, технической и технологической политики в организациях пищевой промышленности Республики Беларусь независимо от форм собственности;
- создание условий для увеличения ресурсов продовольствия и сельскохозяйственного сырья, улучшение снабжения населения страны продуктами питания;
- обеспечение в организациях пищевой промышленности роста производства продукции для удовлетворения потребностей внутреннего рынка и увеличения поставок на экспорт;

- участие совместно с местными исполнительными и распорядительными органами в формировании сырьевых зон по производству сельскохозяйственной продукции, необходимой для обеспечения пищевой промышленности сырьем;
- повышение эффективности и конкурентоспособности экспорта продукции, выпускаемой организациями, входящими в его состав, развитие товаропроводящей сети за рубежом, способствующей реализации продукции, выпускаемой организациями, входящими в его состав;
- организация привлечения внешнего финансирования для проведения технического перевооружения и модернизации производств и др.



Рисунок 1 – Структура обрабатывающей промышленности Республики Беларусь в 2013 г. (в % к итогу)

Примечание – Источник: [3, с. 39].

В основном пищевая промышленность занимается производством мяса и мясопродуктов, молочных и мукомольно-крупяных продуктов, крахмалов и крахмалопродуктов, готовых кормов для животных, хлеба и хлебобулочных изделий, сахара, кондитерских, макаронных изделий, растительных и животных масел и жиров, спиртовой, ликеро-водочной, винодельческой, пивоваренной продукции, переработкой и консервированием рыбы и рыбной продукции, фруктов и овощей. А также в ее состав входит ряд подотраслей и производств, которые не связаны с питанием и, по сути, не могут считаться подотраслями пищевой промышленности – производство мыла и моющих средств, парфюмерно-косметическая промышленность, табачно-махорочная промышленность, производство спирта, ликероводочная, винодельческая и пивоваренная промышленности.

Показатели функционирования предприятий пищевой промышленности за 2006–2013 гг. приведены в таблице.

Таблица – Основные показатели функционирования пищевой промышленности Республики Беларусь

Показатель	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Число предприятий, ед.	813	796	806	805	815	807	805	807
Объем продукции (в фактически действующих ценах), млрд. р.	12249	14584	19156	26297	33558	61344	113705	135768
Удельный вес продукции пищевой промышленности в общем объеме продукции промышленности, %	15,8	15,3	14,6	20,3	20,1	17,6	18,5	22,4
Среднегодовая численность работников, тыс. чел.	134	138	140	149,4	151,8	151,7	150,9	150,5
Прибыль от реализации продукции, млрд. р.	764	1105	864	1341	2566	7386	9 343,4	12 389,9
Рентабельность реализованной продукции, %	8,4	10,1	5,9	6,0	9,2	15,7	10,4	11,4

Примечание – Источник: [4, с 292].

Из приведенных данных таблицы видно, что пищевая промышленность Республики Беларусь развивается в последние годы достаточно успешно. Так, в 2013 г. по сравнению 2012 г., наблюдается хоть и не большая, но положительная тенденция к росту по всем основным экономическим показателям: объем произведенной продукции увеличился на 22 063 млрд р., прибыль от реализованной продукции и рентабельность реализованной продукции на 3046,5 млрд р. и 1 % соответственно.

По итогам работы за январь–июнь 2014 г. организациями, входящими в состав концерна «Белгоспищепром», обеспечено выполнение 4 показателей из 6 доведенных: рентабельность продаж – 9,4 % (задание 5,8 – 6,3 %), экспорт товаров – 100,8 % (задание 85 – 90 %), показатель по энергосбережению – «минус» 5,8 % (задание – «минус» 3 %), соотношение запасов готовой продукции – 151,9 % (задание – 190 %).

По состоянию на 1 июля 2014 г. складские запасы продукции составляют 151,9 % к среднемесячному выпуску (задание – 190,0 %). Согласно оперативным данным за 6 месяцев 2014 года, сальдо внешней торговли товарами сложилось положительное и составило «плюс» 72,8 млн долларов США.

Показатель по энергосбережению за первое полугодие 2014 г. (отношение экономии ТЭР за первое полугодие 2014 г. к обобщенным энергозатратам первого полугодия 2013 г. по организациям с долей собственности государства более 50 %) выполнен на уровне «минус» 5,8 % (при задании «минус» 3,0 %).

Рентабельность продаж за первое полугодие 2014 г. составила 9,8 %, по организациям с долей государства 50 % и более рентабельность продаж составила 9,4 %. Выручка от реализации продукции в расчете на одного среднесписочного работника за первое полугодие 2014 г. составляет 103,3 % к соответствующему периоду прошлого года, по организациям с долей собственности государства более 50 % – 104,3 %.

Ожидаемый коэффициент опережающего темпа роста выручки от реализации продукции, работ и услуг на одного среднесписочного работника над ростом номинальной начисленной среднемесячной заработной платы – 0,84.

По итогам первого полугодия 2014 года ожидается снижение уровня материалоемкости продукции в размере «минус» 3,3 %. Соотношение внешней дебиторской задолженности без учета задолженности по выданным авансам к экспорту товаров и услуг за 12 месяцев на 01.06.2014 г. составило 10,8 % при доведенном задании 7,4 %.

Пищевая промышленность Беларуси характеризуется сложной структурой. В ее состав входят более двух десятков подотраслей с их многочисленными специализированными производствами. Наиболее крупными являются мясная, молочная, кондитерская, сахарная, пивобезалкогольная.

Структура производства пищевых продуктов, включая напитки и табак, представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура производства пищевых продуктов, включая напитки и табак, %
Примечание — Источник: [6].

Исходя из приведенных на рисунке 2 данных, видно, что больше всего предприятий занято переработкой мяса и молока.

Мясо–молочная отрасль Республики Беларусь – более 100 крупных, технически оснащенных предприятий, в том числе 20 мясокомбинатов и 44 молочных завода. Мясокомбинаты перерабатывают около 70 % всего реализованного скота, на молокоперерабатывающие заводы направляется около 90 % произведенного молока. Переработкой молока, помимо молочных заводов, занимаются порядка 30 организаций различных форм собственности, которые перерабатывают около 1% ресурсов молочного сырья.

В Республике Беларусь работает 4 сахарных комбината, около 10 кондитерских фабрик, 7 ликеро–водочных заводов и 9 пивоваренных [6].

Ассортимент мукомольно–крупяной продукции насчитывает свыше 170 наименований. Хлебо–заводы Беларуси производят более 2 тысяч видов хлебобулочных и около 2 тысяч кондитерских изделий. Беларусь располагает всем необходимым сырьем, чтобы кондитерская отрасль приносила в страну значительные валютные поступления: дешевый сахар, молоко, маргариновая и мучная продукция.

Кондитерская промышленность как одна из перспективных подотраслей пищевой промышленности Республики Беларусь. Кондитерская промышленность — отрасль, производящая высококалорийные пищевые продукты, в составе которых, как правило, содержится большое количество сахара.

Кондитерская отрасль концерна «Белгоспищепром» представлена 8 организациями: СП ОАО «Спартак», СОАО «Коммунарка», ОАО «Красный пищевик», ОАО «Красный Мозырянин», ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч», ОАО «Конфа», СП «Ивкон» ОАО, СООО «Первая шоколадная компания». Она включает в себя более 14 отдельных производств (карамели, халвы, драже, зефи-

ра, пряников, печенья, тортов и пирожных, вафель, пастилы, мармеладных и шоколадных изделий и др.) [6].

Потребление кондитерских изделий в расчете на душу населения в Республике Беларусь составляет порядка 19,7 кг, из них почти 6 кг (более 30 %) – импортируемые в республику сладости. В настоящее время производственные мощности организаций кондитерской отрасли республики составили 113,8 тыс. тонн.

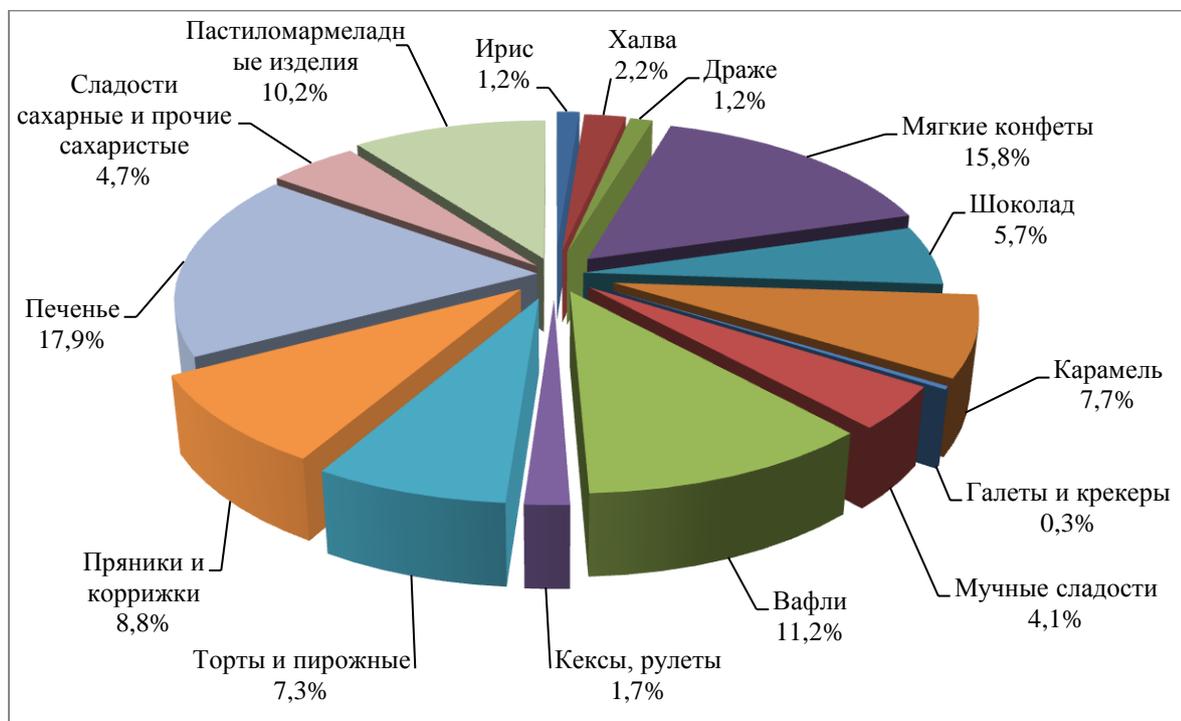


Рисунок 3 – Структура производства кондитерской отрасли пищевой промышленности Республики Беларусь

Примечание — Источник собственная разработка на основе данных [4].

Ассортимент кондитерских изделий включает сахарные (шоколад, карамель, халва, драже, мармелад, зефир, конфеты) и мучные (печенье, вафли, пряники, крекер) изделия.

Исходя из данных, представленных на рисунке 3, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре производства кондитерской отрасли пищевой промышленности занимают такие категории пищевых продуктов, как печенье (17,9 %), мягкие конфеты (15,8 %), вафли (11,2 %) и пастиломармеладные изделия (10,2 %).

Необходимо отметить, что самым крупным производителем сладостей в Беларуси в 2013 г. был концерн «Белгоспищепром», восемь предприятий которого выработали 89,9 тыс. тонн кондитерских изделий (темп 98,7 %). Предприятия Департамента по хлебопродуктам Минсельхозпрода РБ увеличили производство кондитерских изделий до 16,9 тыс. тонн (темп 106,2 %). Кондитеры КУП «Минскхлебпром» выработали 8,4 тыс. тонн сладостей (темп 87,5 %), Белкоопсоюза – 3,7 тыс. тонн (87,2 %). На долю прочих производителей кондитерских изделий пришлось 12,9 тыс. тонн (темп 87,8%).

Объем производства пищевых продуктов, включая напитки и табак, в 2013 году вырос всего на 1,9 %, достигнув 135 трлн. р.

Выпуск шоколада вырос на 18,4%, мягких конфет – на 4,4%. Вместе с тем отмечается падение объемов производства по карамели – темп к 2011 году 89,0 %, драже – 85,7 %, зефиру – 88,6 %, мармеладу – 82,8 %, халве – 88,9 % и по ирису – 95,5 % [4].

Удельный вес организаций в объеме выпуска кондитерской продукции в натуральном выражении в 2013 году сложился следующим образом: СП ОАО «Спартак» – 29,0 %, СОАО «Коммунарка» — 21,0 %, ОАО «Красный пищевик» –16,0%, ОАО «КФ «Слодыч» – 15,0 %, СП ОАО «Ивкон» – 7,0 %, ОАО «Конфа» – 6,0 %, ОАО «Красный Мозырянин» – 4,0 % и СООО «Первая шоколадная компания» — 2,0 %.

С целью наращивания собственных производственных мощностей, увеличения объемов производства конкурентоспособной продукции, развития экспортного потенциала по поручению правительства разработана Программа развития организаций кондитерской отрасли Республики Беларусь на 2011—2015 гг. В соответствии с которой в 2012 году реализованы следующие проекты: ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч» осуществлен запуск комплексной механизированной линии по производству сахарных сортов печенья производительностью 1200 кг/ч; СОАО «Коммунарка» в декабре 2012 г. – январе 2013 г. ввело в эксплуатацию две полнокомплектные линии по производству сбивных и вафельных сортов конфет.

Перспектива развития кондитерской отрасли концерна «Белгоспищепром» в период 2013–2015 гг. предусматривает два основных направления: во-первых, освоение новых современных технологий, модернизация производств; во-вторых, обеспечение конкурентоспособности кондитерских изделий на внутреннем и внешнем рынках, а также импортозамещение.

В соответствии с утвержденной Государственной программой развития кондитерской отрасли на 2011–2015 гг., производственные мощности организаций, вырабатывающих кондитерские изделия, к 2015 году прогнозируются в объеме 245,4 тыс. тонн, или 158 % к уровню 2010 года (155,4 тыс. тонн), в том числе по организациям концерна «Белгоспищепром» – 181,1 тыс. тонн, темп роста к 2010 году – 164,8 %. В 2015 году прогнозируется производство кондитерских изделий в объеме 227,1 тыс. тонн, или 180,1 % к уровню 2010 года, в том числе по организациям концерна «Белгоспищепром» – 175,6 тыс. тонн, темп роста к 2010 году – 195,2 %. Поставка на экспорт к 2015 году возрастет в 3,5 раза по сравнению с объемом 2010 года.

В соответствии с программой развития кондитерской промышленности на 2011–2015 гг. Республики Беларусь, в организациях кондитерской промышленности в ближайшие пять лет планируется построить и ввести в строй 28 современных технологических линий. Ожидается, что за счет реализации этих проектов мощности кондитерских предприятий вырастут на 50 %. В текущей пятилетке планируется провести масштабную реконструкцию и техническое переоснащение организаций отрасли. Так, на СОАО «Коммунарка» запланировано ввести в строй новые линии по производству сбивных и помадных сортов конфет, а также вафельно-шоколадных и фруктово-грильяжных конфет. На предприятии установят новое оборудование для производства шоколадных масс и переработки какао-бобов. Новая технологическая линия будет запущена и на СП «Ивкон». В ОАО «Красный Мозырянин» планируется ввести в строй новое производство по выпуску зефира безлотковым способом, а на кондитерской фабрике «Слодыч» появится новая линия по производству сахарного печенья. Ввод новых линий позволит увеличить выпуск конфет и печенья и сократить импорт этой продукции в страну. Две кондитерские фабрики будут созданы в Беларуси в ближайшие годы. Инвестпроект по созданию одного из производств уже существует. Фабрику «Сладкая страна» намерена открыть компания «Витьба» совместно с Витебским облисполкомом.

Проект по созданию второго нового кондитерского производства в данный момент в процессе поиска инвестора, создана рабочая группа. Новые производства будут экспортноориентированными предприятиями.

В настоящее время в Несвиже развивается производство сахаросодержащих продуктов – джемов, конфитюров. В ближайшее время появится первая расфасовка продукции для гостиничного сервиса – джемы, конфитюры и мед по 20–25 г. На предприятии «Валжан», которое перешло в собственность Городейского сахарного комбината, установлена линия по выпуску термостойких фруктовых наполнителей для кондитерской и хлебопекарной отраслей и производству джемов и конфитюров.

За девять месяцев 2014 г. объем инвестиций в кондитерскую отрасль Беларуси превысил 200 млрд р. В 2013 г. в производство сладостей было вложено около 300 млрд рублей. В основном инвестиции тратятся на приобретение оборудования и модернизацию производства.

В организациях кондитерской отрасли Белгоспищепрома в последние два года введено в эксплуатацию девять новых производственных линий, освоен выпуск импортозамещающей продукции.

Производственные мощности кондитерских предприятий Беларуси на данный период рассчитаны на производство 178 тыс. тонн продукции в год.

За два последних года они увеличилась на 14 тыс. тонн. За девять месяцев 2014 г. произведено 111 тыс. тонн кондитерской продукции. Прирост составил порядка 8 % к уровню прошлого года. Поставки на внутренний рынок выросли на 5 %.

Белорусские лидеры экспорта сладкой продукции – фабрики «Коммунарка» и «Спартак». Незначительные объемы экспортируют предприятия Минсельхозпрода и частные организации. В Россию поставляется 75 % общего экспорта белорусских кондитерских изделий. В целом же Беларусь импортирует в 17–20 стран, среди которых Казахстан, Азербайджан, Молдова, Израиль, Сербия, Канада, США.

Импорт шоколадных изделий за девять месяцев 2014 г. снизился на 10–15 %, а импорт мучных кондитерских изделий и карамели по отношению к 2013 г. вырос на 10–20 % [8]. Импорт общего количества кондитерских изделий в Беларусь за последнее время заметно вырос и сегодня достигает 35 % – 40 %.

Эксперты отмечают, что около 90 % завозимых в страну конфет – те или иные аналоги белорусских конфет. В то же время некоторые виды продукции в стране не производятся. Среди них мягкая карамель, киндер–сюрприз, твердое сэндвичное печенье. Данные виды продукции планируется освоить в ближайшие годы.

К 2015 году емкость рынка кондитерских изделий в Беларуси прогнозируется в объеме 200 тыс. тонн. При этом за данный период объем импорта должен сократиться с 56,1 тыс. тонн до 25 тыс. тонн. Введение специальной пошлины размером \$ 294,1 за 1 тонну по украинской карамели оказало определенную помощь отечественным производителям (карамель стала дороже). В условиях вступления России в ВТО необходимо продолжить работу по использованию инструментов торговой защиты рынка кондитерских изделий Таможенного союза, в первую очередь по шоколаду. В настоящее время создается ассоциация кондитеров Республики Беларусь, которая войдет в Ассоциацию предприятий кондитерской отрасли Таможенного союза. Ассоциация планирует принимать меры по недопущению недобросовестной конкуренции в торговле кондитерскими изделиями, соблюдению требований технического регламента по безопасности продукции. Ассоциация будет активно участвовать в работе заседаний Ассоциации кондитеров ТС.

Специфика организации функционирования бизнес–процессов предприятий пищевой промышленности. В последние годы большинство белорусских организаций все сильнее сталкиваются с сильной конкуренцией со стороны иностранных организаций, прежде всего, из–за недостаточной производительности и низкого качества предлагаемых товаров и услуг. Чтобы оставаться конкурентоспособной, организация должна быть в состоянии быстро реагировать на происходящие изменения. При этом одной из главных предпосылок адаптируемости организации является прозрачность их процессов, а вместе с этим и возможность четко идентифицировать проблемные области, а также принять адекватные меры.

С точки зрения организации хозяйственной деятельности, характерной чертой белорусских предприятий является функциональный подход. При этом отсутствие формальной документации процессов и четкого разделения ответственности, а также наличие сложных организационных иерархий затрудняют гибкое управление организацией. Отсутствие четкой регламентации по разделению и выполнению отдельных функций приводит не только к снижению качества продуктов и услуг, но и к неэффективной структуре затрат, а как следствие, к снижению прибыли организации. Если в условиях плановой экономики это не имело большого значения, то для предприятия, находящегося в условиях быстро изменяющихся рыночных отношений, решение подобных проблем является жизненно важным. Именно поэтому идея процессного подхода, позволяющего интегрировать основные функции организации в единое целое, становится все более актуальной в кругах менеджмента белорусских организаций.

Деятельность пищевой промышленности обладает рядом особенностей. К ним относятся высокие санитарно–гигиенические и экологические требования к содержанию продуктов питания и технологии их производства, ограниченный срок хранения и доставки ряда видов готовой продукции, постоянное повышение требований безопасности для здоровья потребителей, что ограничивает использование ряда материалов.

С точки зрения управленческого учета, пищевая промышленность имеет ряд особенностей бизнес–процессов и производственных процессов по сравнению с другими отраслями. Так, общими чертами для большинства пищевых производств являются:

- высокая степень непрерывности технологического процесса, обусловленная необходимостью быстрой и своевременной переработки сырья, преобладанием в технологии биохимических процессов;
- невозможность или ограниченные возможности создания промежуточных запасов незавершенного производства;
- четкое и сравнительно небольшое разбиение производственного процесса по стадиям;

– сырье и готовая продукция имеют ограниченный срок годности, иногда с точностью до часа [9, с. 283].

Наряду с общими элементами, бизнес–процессы функционирования предприятий пищевой промышленности имеют свои особенности. Производственными особенностями предприятий пищевой промышленности являются:

- сырье и материалы списываются согласно нормам на выпущенную продукцию;
- ведется планирование выпуска продукции, выполняется расчет потребности в сырье и материалах, формируются документы на отпуск в производство;
- необходимость расчета плановой и фактической калькуляции себестоимости производства единицы продукции каждого вида, с учетом вспомогательных производств;
- номенклатура изделий каждой подотрасли очень большая и разнообразная, а рецептура очень изменчива, соответственно возникают трудности в управлении издержками, в определении ответственных лиц за перерасход, в поиске причины перерасхода.

Вышеназванные характеристики предприятий пищевой промышленности требуют адаптации и развития приемов и методов управленческого учета.

Специфика пищевой промышленности связана с особенностями рынка продуктов питания. С одной стороны, спрос на продукцию является стабильным, что делает пищевую отрасль по всей цепочке создания стоимости привлекательной для инвестиций. В то же время, на многие виды продуктов питания он весьма тесно связан с уровнем платежеспособности населения и существенно колеблется на локальных рынках. Это требует постоянной работы по выбору ассортимента производимой продукции, способов ее расфасовки и доставки до потребителя.

В рамках парадигмы устойчивого развития задача повышения не только экономической, но социологической и экологической эффективности особенно актуальна для пищевой промышленности.

Выводы. Таким образом, процессный подход позволяет совершенствовать систему управления организацией, влияя на конечные результаты деятельности.

Существующие системы управления организацией имеют ряд недостатков (замкнутость структурных подразделений на первых руководителей; рассредоточенность и дублирование одних и тех же функций в разных подразделениях; отсутствие четких связей между подразделениями и др.), устранение которых может быть достигнуто на основе формирования системы управления бизнес–процессами предприятия.

На эффективное управление предприятием пищевой промышленности существенное влияние оказывают отраслевые особенности: размер предприятия (в основном это предприятия малого и среднего бизнеса); отсутствие формализованной стратегии и долгосрочного планирования; продажа продукции в строго ограниченном географическом районе; сезонность производства; отсутствие внимания к мотивации персонала; недостатки в организационной структуре (замкнутость структурных подразделений на первых руководителей, рассредоточенность и дублирование функций и др.); макроэкономические факторы и др.

Процессный подход к управлению предприятиями пищевой промышленности обладает высоким организационным потенциалом. Внедрение процессного подхода обеспечивает предприятию ряд возможностей и преимуществ: позволяет доводить корпоративные цели до каждого исполнителя работ, взаимно увязывать и согласовывать все процессы предприятия; обосновывать и выделять необходимые ресурсы; реализовывать новое качество управления, основанное на прозрачности механизма функционирования и управления процессами. Процессный подход к управлению предприятием выстраивает процесс управления производством в единую логическую цепь.

ЛИТЕРАТУРА

1. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес–процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 2–е издание – М.: «Стандарты и качество», 2005. – 408 с.
2. Национальная экономика Беларуси: учебник / В. Н. Шимов, Я. М. Александрович, А. В. Богданович [и др.]; под ред. д–ра экон. наук, проф. В. Н. Шимова. – 2–е издание., перераб. и доп. – Минск : БГЭУ, 2006. – 751 с.
3. Беларусь в цифрах. Статистический справочник, 2014. – Минск: Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2014. – 75 с.
4. Статистический ежедневник Республики Беларусь, 2014. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2013. – 534 с.

5. О производстве промышленной продукции в 2013 г. [Электронный ресурс] / Министерство статистики и анализа РБ. – Режим доступа : http://www.belstat.gov.by/homep/ru/indicators/pressrel/industrial_output.php – Дата доступа : 15.03.2014.

6. Переработка. Пищевая промышленность [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Режим доступа : <http://mshp.minsk.by/agriculture/processing/e6f089cb806fe6fd.html> – Дата доступа: 28.04.2014.

7. О концерне «Белгоспищепром» [Электронный ресурс] / Официальный сайт Белорусского государственного концерна пищевой промышленности «Белгоспищепром». – Режим доступа : <http://bgp.by/ru/koncern-ru/> – Дата доступа : 20.04.2014.

8. За девять месяцев 2014 года в кондитерскую отрасль Беларуси вложено более 200 млрд. рублей [Электронный ресурс] / Официальный сайт белорусской информационной компании «Белорусские новости». – Режим доступа: naviny.by/rubrics/economic/2014/12/02/ic_news_113_449943 – Дата доступа : 02.12.2014.

9. Модернизация белорусской экономики: фундаментальные и прикладные аспекты: монография / С.Ю. Солодовников [и др.]; под ред. Ю.В. Чеплянского. – Минск : Экоперспектива, 2013. – 324 с.

PROCESS APPROACH IN THE SYSTEM OF CONFECTIONERY FOOD SUBSECTORS IN THE REPUBLIC OF BELARUS

N.G. RODTSEVICH, O.N. RODTSEVICH

Summary

The article defines the role of the food industry in the development of the national economy of the Republic of Belarus, analyzed the activities of the food industry in general, as well as confectionery sub-sector of the Republic of Belarus. Process management approach considered as an effective element in the business processes of the food industry. The specificity of the management of production and business processes of organizations identified in the food industry.

Keywords: food industry, confectionery industry, process management, especially the functioning of business processes food industry.

© Родцевич Н.Г., Родцевич О.Н.

Поступила в редакцию 18 сентября 2014г.