

Е.Д. Долинина

(студентка)

*Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской
международной бизнес-школы Иркутского государственного университета*

**МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕССОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
ПРОДУКЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МАСЛОЖИРКОМБИНАТА ОАО «ЯНТА»)**

Продукт – один из важнейших категорий экономики, в целом, и рыночной экономики, как таковой. Жизненный путь продукта имеет различные

этапы, каждый из которых требует от предприятия соответствующих стратегий и тактики рыночного поведения. В качестве шагов внедрения процессного подхода предлагается сначала посмотреть на свою организацию со стороны, и навести в ней элементарный порядок, четко определив ответственность, полномочия, ресурсы, информационные и управленческие связи. Данный подход не отвергает существующей системы управления, а определяет пути ее улучшения и постепенного перехода к процессной системе управления.

С 1967 г. в группе предприятий ОАО «Янта» развиваются сельскохозяйственные подразделения по производству, поставке сои, подсолнечника, рапса, зерна, молока и хлеба. Продукция «Янта» вырабатывается из отечественного сырья, выращенного на Кубани, в Амурской, Иркутской и Читинской областях, Алтайском, Приморском, Красноярском и Забайкальском краях[3]. Иркутский Масложиркомбинат входит в группу предприятий «Янта», является производителем качественных продуктов питания, сырья для пищевой и перерабатывающей промышленности, сельскохозяйственных кормов. Разработка проекта осуществлялась на одном из крупных подразделений ОАО «Янта» Хлебозаводе, который начал свою деятельность с 8 октября 2010г [4].

Процессный подход в реализации жизненного цикла продукции

Процессный подход к управлению деятельностью организаций обеспечивает ориентацию деятельности на бизнес-процессы, а система управления организацией - на управление, как всеми бизнес-процессами предприятия, так и каждым в отдельности. Преимущество процессного подхода заключается в тотальном управлении, которое охватывает как отдельные процессы внутри системы процессов, так и их комбинации и взаимодействия. Причем очень существенна «непрерывность управления», которую процессный подход обеспечивает на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии. На взгляд автора, процессы нужно описывать и реорганизовывать. Правильно описанный процесс покажет такую картину как: лишние потери, проблемы, наличие лишних цепочек; накопленные знания, опыт персонала и сравнение с конкурентами [2].

Идентификация входов, выходов, управляющих воздействий и ресурсов

Чтобы идентифицировать входы, выходы, управляющие воздействия и ресурсы в некоторых случаях полезно построить блок-схему, которая позволит выявить потребности процесса.



Рис. 1 Базовая модель процесса

Элементы затрат на процесс

Элементы затрат, связанных с процессом, подразделяют на следующие категории: люди, оборудование, материалы, окружающая среда [1].

Впервые концепция жизненный цикл продукта была изложена Теодором Левитом в 1965 году. Смысл этой концепции сводится к тому, что каждый продукт производится и живёт на рынке определённое время, т.е. имеет свой жизненный цикл. Процессы жизненного цикла на (рис.3) могут быть подразделены на отдельные процессы, каждый из которых соответствует определённому этапу жизненного цикла продукции: маркетинг, проектирование и разработка продукции, планирование и разработка процессов (технологических) и т.д [5].

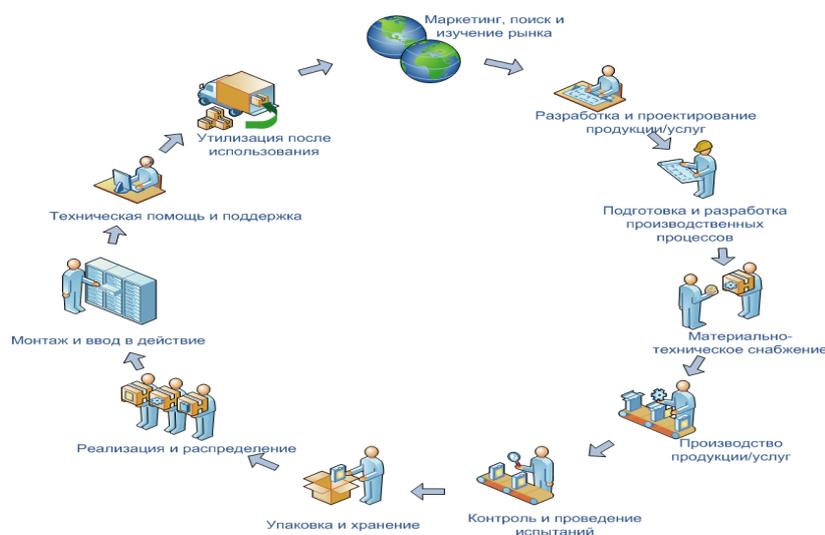


Рис. 2. Этапы жизненного цикла продукции

Следовательно, система управления любого предприятия должна строиться в соответствии с этими этапами жизненного цикла продукции, и ведущее место в системе управления должно быть отведено службе маркетинга [5].

На любом предприятии деятельность каждого отдела - это выполнение процессов. Руководители понимают это, но, как правило, не выделяют их. Исходя из этого, автором представлены основные этапы внедрения процессного подхода, а именно построение и выделение процессов, которые должны соответствовать сущности развития предприятия "Янта" и целям развития

Реализация процессного подхода для совершенствования жизненного цикла продукции

Процесс - потери в цепочке доставки и хранения некачественной продукции в магазине (рис.3). Выгрузка товара происходит с шести утра до двенадцати дня. Обычно в данной цепочке задействовано три сотрудника-водителя, каждый из них придерживается своего маршрута при доставке продукции. Продукция со склада продавца ОАО "Янта" поступает в машину продавца, а далее уже отвозится на склад покупателя (магазин). Разгрузив всю продукцию покупателю, водитель едет дальше развозить товар.

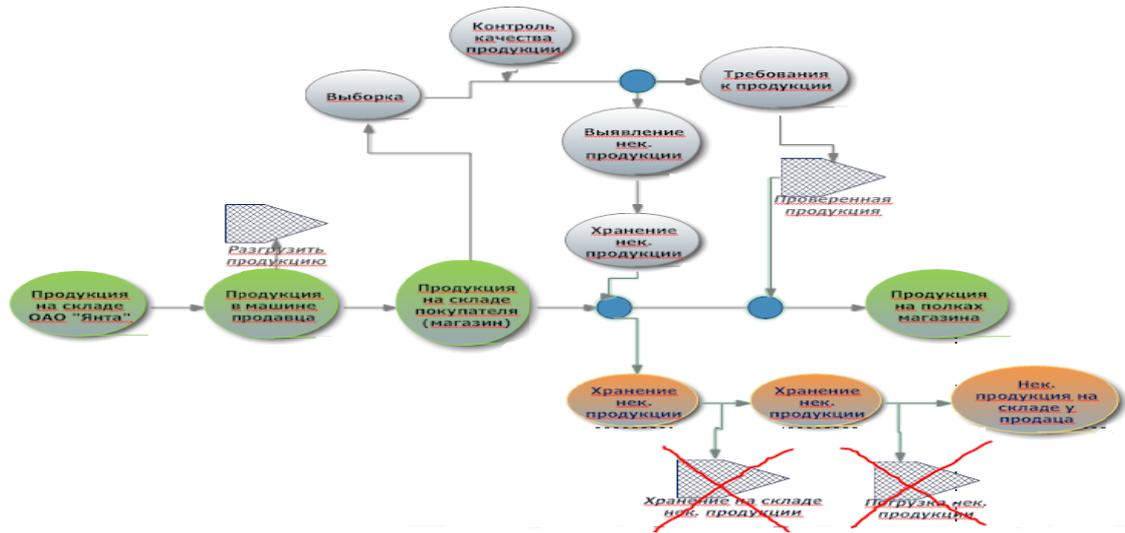


Рис. 3 . Потери в цепочке доставки и хранения некачественной продукции в магазине покупателя

Магазины отбирают товар, который делится на качественный (попадает на полки магазина) и некачественный товары (товар, который повредился во время погрузки, при транспортировке и непригоден для того, чтобы его выставляли на продажу потребителям). Некачественный товар попадает на склад покупателя. Покупатель звонит менеджеру по претензиям на предприятие ОАО “Янта”, которому сообщает о наличии некачественной продукции (не факт, что звонок произойдет в день поступления продукции), после этого, несколько дней магазин ожидает водителя от предприятия ОАО “Янта”, который заберёт некачественную продукцию.

В ходе построения цепочки создания ценностей, автором были обнаружены проблемы и лишние затраты (потери отмечены красным цветом рис.3), связанные с доставкой продукции от продавца до покупателя как:

- Человеческий фактор: лояльное отношение грузчиков к погрузке товара;
- Хранение некачественной продукции на складе;
- Затраты времени на погрузку некачественной продукции;
- Затраты на бензин.

На рисунке 4 изображена новая цепочка без потерь для предприятия, которая дает такие плюсы предприятию как, экономия времени, ресурсов и рабочей силы.

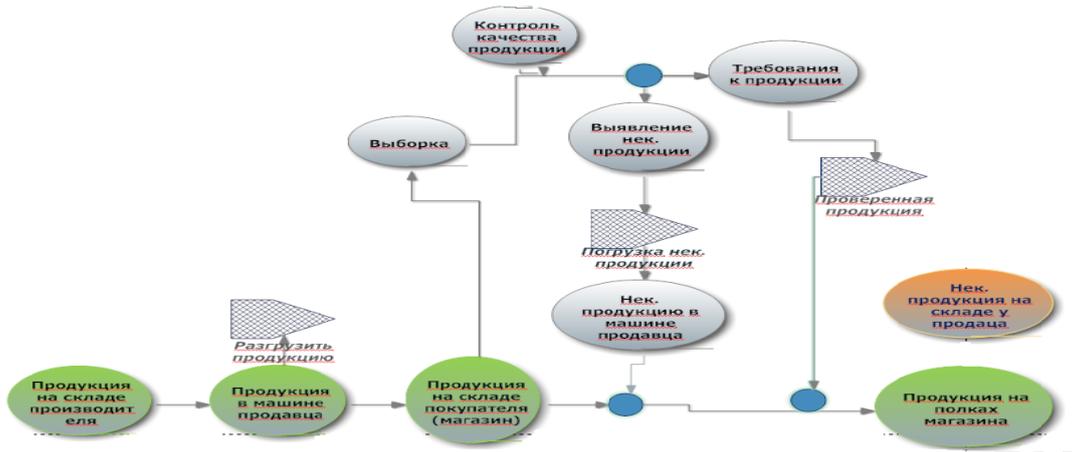


Рис. 4. Новая цепочка без потерь для предприятия

Для устранения непроизводительных затрат, автором предлагается полностью избавиться от хранения некачественной продукции на складе и затрат времени на погрузку некачественной продукции.

Таблица 1

Экономия в год от старого и нового процессов



Важнейшим показателем каждого звена является наличие ценности. Автор провел реорганизацию процессного подхода в целях: повышение эффективности цепочек, устранение звеньев не добавляющие ценность, добавление новых звеньев или объединение.

Также большой проблемой для предприятия является контроль входного сырья и правильное хранение сырья. Неправильное хранение сырья и невнимательное отношение технолога к входному сырью приводило к тому, что готовый хлеб после выпечки, получался не тех размеров, каким должен быть по нормам, из-за этого приходилось утилизировать хлеб.

Таблица 2

Забракованный хлеб за период с октября по декабрь

	Октябрь 2010 г	Ноябрь 2010 г	Декабрь 2010 г	Январь 2011 г	Февраль 2011 г	Март 2011 г
Произведено хлеба, шт	35.000	37.500	36.000	45.000	48.000	50.000
Забраковано хлеба, шт	300	270	240	200	150	130
Стоимость 1 буханки, руб	12, 40	12, 40	12, 40	12, 40	12, 40	12, 40
Потери из-за брака, руб	3720	3348	2976	2480	1860	1612

За период с октябрь по декабрь 2010 г., включительно, у хлебозавода “Янта” было очень много бракованного хлеба. Потери составляли практически до 4000 рублей. Данное решение проблемы позволило избавиться от лишних потерь и экономить в месяц предприятию от 1500 рублей и более.

На диаграмме 1 видно, что с января 2011 г. по настоящий момент на предприятии идет активный спад бракованного хлеба, а это значит, что у предприятия появляется меньше убытков, и идея о принятии на работу более квалифицированного работника была правильной.

Диаграмма 1



Процессный подход является базой для дальнейшего внедрения системы менеджмента качества, бережливого производства. Некоторые компании начали активно применять японский опыт, например, систему 5S. Другие внедряют концепцию бережливого производства. Между предприятиями идет активный обмен опытом внедрения новых технологий управления. Появляется все больше книг по тематике совершенствования предприятия с помощью процессного подхода. Существует множество программ, семинаров. В Интернете с каждым днем появляется все больше и больше информации по внедрению процессного подхода. По мнению автора, это ведет к тому, что процессный подход становится более доступным, популярным и понятным для российских предприятий, а самое главное в скором времени незаменимым для каждой организации.

Список использованных источников и литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М., 2009.

Научно-практическая конференция "Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики"

2. Вумек, Д.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Д.В. Вумек, Д.Т. Джонс - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 473 с.

3. Официальный сайт ОАО «Янта» - О янте -<http://yantacom.ru/about/> (3 февраля 2011)

4. Официальный сайт ОАО «Янта» - Наши предприятия - <http://yantacom.ru/about/company/> (3 февраля 2011)

5. Роль маркетинга в менеджменте - http://pda.coolreferat.com/Маркетинг_и_его_роль (20 января 2011)