



ДемOVERсия
Отраслевой сборник стратегий
и бизнес-процессов:
предприятие пищевой промышленности



www.orgstudio.ru/food-prom/

Демоверсия

Отраслевой сборник стратегий и бизнес-процессов: предприятие пищевой промышленности

www.orgstudio.ru/food-prom/

Оглавление полной версии сборника

Часть 1. Стратегический анализ и общие материалы

- 1.1. Инновации от ведущих зарубежных организаций (по отрасли)
- 1.2. Главные актуальные проблемы в отрасли и их решения
- 1.3. Типовая бизнес-модель (9 компонентов)
- 1.4. Переход к новой бизнес-модели 2.0 (взгляд в будущее)
- 1.5. SWOT-анализ организации
- 1.6. Стратегическая матрица McKinsey по продуктам и услугам
- 1.7. Система мотивации руководителей (показатели KPI)
- 1.8. Сбалансированная система показателей организации
- 1.9. Таблица OKR (Objectives and Key Results) для организации

Часть 2. Стратегии

- 2.1. Финансовая: стратегия увеличения дохода
- 2.2. Финансовая: стратегия снижения издержек
- 2.3. Стратегия развития основных продуктов
- 2.4. Стратегия маркетинга и привлечения клиентов
- 2.5. Стратегия развития процессов продаж и каналов продаж
- 2.6. Стратегия клиентского сервиса
- [2.7. Стратегия повышения операционной эффективности и оптимизации процессов](#)
- [2.8. HR-стратегия \(управление персоналом\)](#)
- 2.9. ИТ-стратегия
- 2.10. Стратегия оптимизации ИТ-архитектуры (приложений)
- 2.11. Стратегия искусственного интеллекта и роботизации
- 2.12. Стратегия управления проектами
- [2.13. Антикризисная стратегия](#)
- 2.14. Стратегия управления рисками
- 2.15. Стратегия безопасности (экономической, информационной, физической)
- 2.16. Стратегия развития системы менеджмента качества
- 2.17. ESG-стратегия
- 2.18. Стратегия масштабирования бизнеса (включая региональное развитие)
- 2.19. Стратегия диверсификации бизнеса и создания новых бизнес-направлений
- 2.20. GR-стратегия (Government Relations)

Часть 3. Бизнес-процессы

3.1. Дерево (иерархический список) процессов до 3 уровня детализации

3.2. Матрица ответственности для бизнес-процессов (RACI)

Таблица 1: Основные (операционные) процессы

Таблица 2: Обеспечивающие процессы

Таблица 3: Управляющие процессы

3.3. Стратегические и операционные цели для процессов

1. Основные (операционные) процессы

2. Обеспечивающие процессы

3. Управляющие процессы

3.4. Паспорта (детальные параметры) основных бизнес-процессов

1. Паспорт бизнес-процесса "Планирование производства"

2. Паспорт бизнес-процесса "Основное технологическое производство"

3. Паспорт бизнес-процесса "Управление складом готовой продукции"

3.5. Технологические карты бизнес-процессов

1. Технологическая карта бизнес-процесса "Взаимодействие с поставщиками и входной контроль сырья"

2. Технологическая карта бизнес-процесса "Планирование производства"

3. Технологическая карта бизнес-процесса "Подготовка сырья к производству"

4. Технологическая карта бизнес-процесса "Основное технологическое производство"

5. Технологическая карта бизнес-процесса "Фасовка и упаковка готовой продукции"

6. Технологическая карта бизнес-процесса "Обеспечение качества и безопасности"

7. Технологическая карта бизнес-процесса "Управление складом готовой продукции"

8. Технологическая карта бизнес-процесса "Транспортировка и логистика"

9. Технологическая карта бизнес-процесса "Переработка и утилизация отходов"

3.6. Показатели KPI основных (операционных) бизнес-процессов и формулы их расчета

3.7. Оптимизация основных бизнес-процессов по показателям KPI

3.8. Интеллектуальные процессы (добавление технологий ИИ)

3.9. Операционные риски основных бизнес-процессов

Часть 4. Бизнес-кейсы

4.1. Как успешно преодолели экономический кризис

4.2. Как провели цифровую трансформацию

4.3. Как внедрили технологии искусственного интеллекта и роботизации

4.4. Как увеличили доход в 2 раза за 3 года

4.5. Как системно снизили издержки без ущерба развитию

4.6. Как тотально повысили лояльность клиентов (NPS)

4.7. Как снизили текучесть кадров и построили сильный HR бренд

4.8. Как оптимизировали организационную структуру и численность персонала

4.9. Как эффективно организовали описание и управление бизнес-процессами

4.10. Как провели комплексный реинжиниринг бизнес-процессов

Часть 5. Дополнительные материалы

5.1. Модели стратегий

- HR Дерево целей с показателями и проектами
- Дерево целей с показателями и проектами (шаблон)
- ИТ-стратегия (дерево целей)
- Обеспечение эффективного и качественного снабжения (дерево целей)
- Повышение эффективности и качества внутреннего контроля и аудита (дерево целей)
- Рост прибыли (дерево целей)
- Рост продаж продуктов и услуг (дерево целей)
- Рост эффективности и уровня зрелости управления персоналом (дерево целей)
- Рост эффективности и уровня зрелости управления проектами (дерево целей)
- Рост эффективности и уровня зрелости управления финансами (дерево целей)

5.2. Модели обеспечивающих и управляющих процессов (BPMN)

5.2.1. Алгоритмы

- Алгоритм описания бизнес-процессов
- Алгоритм оптимизации бизнес-процессов
- Алгоритм проектирования ИТ-архитектуры организации
- Алгоритм цифровой трансформации и оптимизации ИТ-архитектуры
- Алгоритм разработки комплексной цифровой модели организации
- Алгоритм разработки стратегии и системы BSC - KPI
- Алгоритм расчета и оптимизации численности персонала
- Алгоритм расчета, анализа и снижения себестоимости процессов (ФСА)
- Алгоритм выбора и внедрения ИТ-систем для автоматизации процессов
- Алгоритм оптимизации организационной структуры компании
- Алгоритм роботизации процессов (robotic process automation)
- Алгоритм разработки и развития системы управления операционными рисками
- Алгоритм разработки и развития системы менеджмента качества (СМК)
- Алгоритм повышения продаж продуктов и услуг
- Алгоритм ускорения процессов (по времени выполнения)
- Алгоритм обеспечения непрерывности деятельности и операционной надежности
- Алгоритм корпоративного тайм-менеджмента и нормирования процессов
- Алгоритм решения проблемы нехватки персонала и текучести кадров
- Алгоритм построения экосистемы (расширение бизнеса, группа компаний)
- Алгоритм внедрения изменений и обеспечения исполнения регламентов

5.2.2. Процессы

- Актуализация клиентской базы и запросов клиентов
- Анализ эффективности продаж и качества работы с клиентами
- Внутреннее транспортное обеспечение
- Выбор поставщиков и проведение тендера
- Комплексный аудит и анализ деятельности (систем управления) организации
- Консультации подразделений по правовым вопросам
- Мониторинг законодательства и разработка, обновление документов
- Обучение и аттестация персонала
- Организация и поддержка электронного документооборота (ЭДО)
- Организация работы персонала в дистанционном режиме (удаленно) и контроль
- Оформление сделок с поставщиком (от согласования договора до подписания акта)
- Оформление сделок с клиентом ЮЛ (от согласования договора до подписания акта)
- Подбор персонала
- Прием сотрудников на работу
- Работа тайных покупателей у конкурентов
- Разработка, согласование, утверждение и публикация нормативных документов
- Реализация обратной связи сотрудников по бизнес-процессам
- Управление информационной безопасностью и ИТ-рисками
- Управление онлайн-рекламой
- Управление операционными рисками

5.3. Карты решений (управленческие)

- Как повысить удовлетворенность клиентов
- Как обеспечить соблюдение сроков и качества проектов
- Как повысить продажи продуктов и услуг
- Как обеспечить реализацию стратегии, целей и показателей
- Как обеспечить исполнение регламентов бизнес-процессов
- Как преодолеть недостаток времени, перегрузки и задержки в работе
- Как снизить текучесть кадров (частую смену персонала)
- Как повысить корпоративную культуру и уровень зрелости организации
- Как уменьшить издержки и себестоимость бизнес-процессов
- Как ускорить описание бизнес-процессов
- Как ускорить выполнение бизнес-процессов
- Как уменьшить операционные риски в бизнес-процессах

5.4. Модели организационных структур

- Департамент бизнес-архитектуры

- Департамент информационных технологий
- Департамент маркетинга
- Департамент риск-менеджмента
- Должности и роли в корпоративной архитектуре
- Служба качества
- Управление маркетинга и продуктов
- Управление персонала
- Управление продаж и работы с клиентами
- Финансово-экономическое управление
- Экосистема (управляющая компания)

5.5. Комплексные и аналитические схемы

- Взаимодействие подразделений в рамках корп. архитектуры
- Должности и роли в корпоративной архитектуре
- Комплексная схема увеличения продаж и дохода организации
- Комплексная схема увеличения продаж и дохода организации
- Комплексная цифровая модель организации
- Корпоративная архитектура
- Снижение издержек - Дерево
- СУБП архитектура

5.6. Планы-графики проектов и дорожные карты

- Дорожная карта (шаблон)
- Дорожная карта HR-стратегия
- Дорожная карта ИТ-стратегия (цифровая стратегия)
- План проекта БП (Gantt, Гант)
- План проекта БП (Gantt, Гант)

5.7. Книги и практические пособия для работы

- 60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития
- 1200 показателей KPI бизнес-процессов
- Оптимизация всех бизнес-процессов - руководство к действию
- Эффективный руководитель

5.8. Нормативные документы и формы документов

- Анкеты для стратегического анализа
- Анкеты для стратегического планирования
- Выбор одного из нескольких вариантов стратегий развития организации
- Методика нормирования численности персонала
- Паспорт процесса
- Паспорт стратегии (шаблон)

- Положение о бизнес-процессах организации
- Положение о системе оплаты труда, показателях КРІ и мотивации персонала
- Положение о стратегическом планировании
- Положение об интеллектуальном управлении бизнес-процессами
- Положение об ИТ-архитектуре организации
- Порядок по сбалансированной системе показателей ССП
- Приказ по описанию и оптимизации бизнес-процессов
- Приказ по разработке и оформлению стратегии организации
- Регламент разработки, утверждения, контроля стратегии
- Сбалансированная система показателей деятельности организации
- Чек-лист Диагностика и аудит СУБП
- Чек-лист Оценка уровня зрелости системы стратегического управления
- Чек-лист Расчет важности процесса
- Чек-лист Расчет проблемности процесса

Введение

ДемOVERсия подготовлена для версии 2.0 сборника отраслевых стратегий и бизнес-процессов (далее – Сборник).

Сборник содержит практические материалы, которые необходимы для обеспечения эффективной работы и развития организации с учетом специфики отрасли и лучших отраслевых практик. Общий объем Сборника составляет: основная часть – более 200 страниц, дополнительные материалы – более 200 файлов и 4 электронные книги.

Разработчик: Аналитический центр ORGSTUDIO.RU.

Официальная страница: www.orgstudio.ru/food-prom/

Контакт для закупки полной версии Сборника: mail@isaevroman.ru (Исаев Роман).

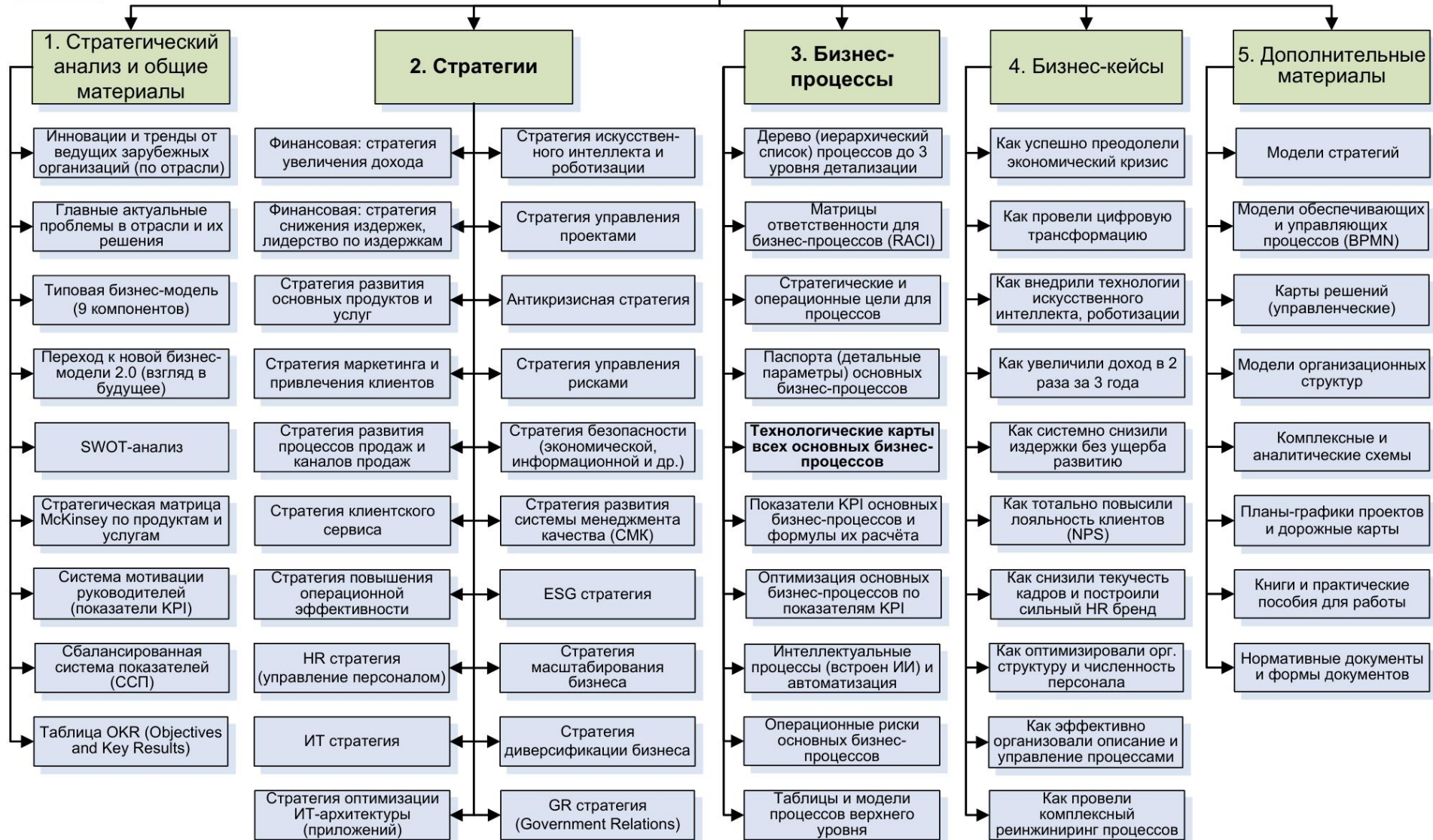
🎁 В подарок предоставляем промокод на покупку полной версии Сборника со скидкой 10%: "Best-practice".





Аналитический центр ORGSTUDIO.RU
www.orgstudio.ru/food-prom/

Сборник стратегий и бизнес-процессов
«Пищевая промышленность» 2.0.
(производство продуктов питания)



Часть 2. Стратегии

2.7. Стратегия повышения операционной эффективности и оптимизации процессов

№	Цель	Показатели	Инициативы	Ответственные
1	Снижение уровня производственных потерь сырья	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент фактических потерь к нормативу. 2. Доля возвратных отходов в общем объеме сырья. 3. Стоимость безвозвратных потерь. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение системы автоматизированного взвешивания и учета сырья на всех этапах. 2. Проведение регулярных аудитов технологических карт и рецептур. 3. Оптимизация режимов работы разделочного и фасовочного оборудования. 	Главный технолог
2	Повышение эффективности использования оборудования (ОЕЕ, Overall Equipment Effectiveness)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент технической готовности оборудования. 2. Количество внеплановых простоев (в часах). 3. Фактическая скорость работы линии к паспортной. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение системы планово-предупредительных ремонтов (ТОиР). 2. Проведение обучения операторов для быстрой переналадки. 3. Установка датчиков мониторинга вибрации и температуры критичных узлов. 	Главный инженер
3	Оптимизация запасов сырья и материалов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оборачиваемость складских запасов. 2. Доля скоропортящегося сырья с истекающим сроком годности. 3. Точность прогноза потребности в сырье. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение системы управления складом на принципах FIFO (First In, First Out). 2. Разработка модели прогнозирования спроса на готовую продукцию. 3. Ужесточение договорной работы с поставщиками по срокам поставки. 	Начальник службы снабжения
4	Обеспечение стабильности качества готовой продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля продукции, принятой с первого предъявления. 2. Количество рекламаций от торговых сетей. 3. Доля продукции, возвращенной с участка контроля качества (ОТК). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение статистического контроля процессов на критических точках ХАССП. 2. Разработка и валидация новых методик экспресс-анализа качества. 3. Проведение слепых дегустаций и органолептической оценки готовой продукции. 	Начальник отдела контроля качества

5	Повышение точности планирования производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение плана производства (процент от плана). 2. Глубина производственного планирования. 3. Количество срочных переналадок под "горящие" заказы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие интегрированной системы планирования (ERP / MES). 2. Регулярное проведение совещаний по план-факт-анализу с отделом продаж. 3. Формирование фиксированного производственного расписания на неделю. 	Директор по производству
6	Улучшение санитарного состояния производственных цехов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Результаты смывов на патогенную микрофлору. 2. Количество нарушений, выявленных внутренними аудитами. 3. Соблюдение графика санитарных дней и мойки оборудования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение автоматизированной станции СІР-мойки (безразборной мойки). 2. Проведение дополнительного обучения персонала правилам личной гигиены. 3. Закупка современных моющих и дезинфицирующих средств. 	Начальник цеха
7	Развитие системы прослеживаемости продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Время, необходимое для отзыва партии продукции. 2. Полнота маркировки (наличие номера партии, даты, времени). 3. Доля сырья с полной документальной прослеживаемостью. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркировка каждой паллеты / поддона уникальным штрихкодом. 2. Внедрение электронного документооборота на входящее сырье (ветеринарные справки и т.д.). 3. Проведение регулярных тестовых отзывов продукции. 	Менеджер по качеству
8	Оптимизация логистических потоков внутри завода	<ol style="list-style-type: none"> 1. Время обработки поступающего транспорта (разгрузка). 2. Проходимость узких мест в цехах. 3. Расстояние перемещения сырья и готовой продукции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перепланировка складских зон и проездов для погрузчиков. 2. Внедрение системы адресного хранения на складе готовой продукции. 3. Оптимизация графика поставки сырья (растяжение по времени). 	Руководитель склада
9	Снижение времени переналадки оборудования (перехода на другой вид продукции)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Среднее время переналадки линии (минуты). 2. Количество переходов с продукта на продукт за смену. 3. Объем незавершенного производства между сменами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение системы SMED (Single Minute Exchange of Die, быстрая переналадка). 2. Создание чек-листов и стандартизация действий наладчиков. 3. Подготовка необходимого инструмента и оснастки заранее. 	Начальник производства

10	Обеспечение целостности и сохранности упаковки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество поврежденных упаковок при транспортировке. 2. Герметичность упаковки (тесты на сжатие / растяжение). 3. Доля брака при фасовке. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулировка и калибровка термоусадочных машин и дозаторов. 2. Замена упаковочного оборудования на более современное. 3. Контроль качества поступающих упаковочных материалов. 	Начальник цеха фасовки
11	Усиление входного контроля сырья	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля забракованных партий сырья при приемке. 2. Скорость проведения входного контроля. 3. Количество оформленных актов о расхождениях по качеству. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оснащение лаборатории входного контроля экспресс-анализаторами. 2. Введение системы "черного списка" недобросовестных поставщиков. 3. Разработка чек-листов для приемщиков по органолептике. 	Руководитель службы качества
12	Снижение уровня травматизма и числа микробиологических инцидентов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество несчастных случаев. 2. Количество выявленных нарушений санитарно-гигиенического состояния сотрудников. 3. Процент сотрудников, прошедших гигиеническое обучение. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение ежедневных пятиминуток по технике безопасности перед сменой. 2. Закупка средств индивидуальной защиты (перчатки, фартуки) нового поколения. 3. Установка защитных экранов на опасные механизмы. 	Специалист по охране труда
13	Оптимизация документооборота производственных участков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Время заполнения сменных рапортов и журналов. 2. Количество ошибок в документах. 3. Скорость доступа к архиву технологических карт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевод сменных журналов в электронный формат (планшеты на линии). 2. Внедрение системы электронного согласования изменений в рецептурах. 3. Сканирование и каталогизация всей технической документации. 	Начальник планово-диспетчерского отдела
14	Увеличение выхода готовой продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент выхода готового продукта из сырья. 2. Содержание влаги / сухих веществ в продукте. 3. Точность дозирования (минимизация превышений массы). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Калибровка дозаторов и весового оборудования. 2. Оптимизация режимов тепловой обработки. 3. Регулировка технологических параметров оборудования для минимизации потерь с отходами. 	Главный технолог

15	Развитие компетенций линейного персонала (рабочих)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество сотрудников, владеющих смежными профессиями. 2. Результаты квалификационных экзаменов. 3. Скорость адаптации новых сотрудников (до выхода на план). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация системы наставничества. 2. Проведение внутренних тренингов по работе с новым оборудованием. 3. Создание учебных видеороликов по стандартным операциям. 	Начальник цеха
16	Оптимизация водопотребления и водоотведения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объем потребления воды на единицу продукции. 2. Степень загрязненности сточных вод. 3. Стоимость водоотведения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установка счетчиков воды на каждую технологическую линию. 2. Внедрение оборотного водоснабжения для охлаждения оборудования. 3. Использование моек высокого давления для уборки. 	Главный инженер
17	Обеспечение прозрачности производственных процессов для руководства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частота формирования отчетов. 2. Достоверность данных (отклонение ручного учета от автоматического). 3. Время доступа к оперативной информации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение информационных панелей (дашбордов) на рабочих местах начальников цехов. 2. Настройка регулярной автоматической рассылки ключевых показателей. 3. Проведение ежедневных оперативных планерок. 	Заместитель директора по развитию
18	Улучшение условий труда и эргономики рабочих мест	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индекс удовлетворенности условиями труда на рабочем месте. 2. Снижение количества жалоб на физический дискомфорт. 3. Количество модернизированных рабочих мест. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение аудита рабочих мест совместно с сотрудниками. 2. Закупка современного эргономичного инвентаря и спецодежды. 3. Обеспечение комфортных зон отдыха и приема пищи. 	Руководитель административно-хозяйственного отдела, руководитель службы охраны труда

2.8. HR-стратегия (управление персоналом)

№	Цель	Показатели	Инициативы	Ответственные
1	Обеспечение производства квалифицированным линейным персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укомплектованность штата линейных позиций. 2. Время закрытия вакансии. 3. Количество закрытых вакансий за счет внутреннего кадрового резерва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка программы вводного инструктажа и адаптации для операторов производственных линий. 2. Расширение сотрудничества с профильными колледжами пищевого профиля. 3. Расширение практики внутренних переводов и ротации для закрытия вакансий. 	Руководитель отдела подбора и адаптации, директор по производству
2	Снижение текучести кадров среди работников производственных цехов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент текучести кадров на испытательном сроке. 2. Общий коэффициент текучести производственного персонала. 3. Индекс удовлетворенности условиями труда. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация системы наставничества для новых сотрудников на производстве. 2. Проведение ежеквартальных встреч руководства с коллективом. 3. Пересмотр системы компенсаций и льгот для работников вредных производств. 	Руководитель отдела кадрового администрирования, начальники цехов
3	Повышение уровня соблюдения санитарно-гигиенических норм и правил безопасности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество нарушений санитарных норм по результатам проверок. 2. Процент сотрудников, сдавших экзамен по СанПиН и ХАССП. 3. Количество микротравм и несчастных случаев на производстве. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение ежемесячных тренингов по санитарной безопасности и личной гигиене. 2. Внедрение системы фотофиксации нарушений рабочей формы, наличия перчаток на руках. 3. Разработка системы премирования производственных смен за соблюдение стандартов качества и гигиены. 	Руководитель службы охраны труда, главный технолог
4	Развитие системы адаптации для новых сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Средний балл удовлетворенности программой адаптации. 2. Процент сотрудников, прошедших испытательный срок. 3. Количество закрепленных наставников, прошедших обучение. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка комплекта инструкций и алгоритмов для каждого рабочего места. 2. Разработка электронного курса для первичного ознакомления с предприятием. 3. Введение материального стимулирования наставников за успешное прохождение испытательного срока новичком. 	Руководитель отдела обучения, начальники смен

5	Усиление бренда работодателя в регионе присутствия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост количества откликов на вакансии от соискателей. 2. Узнаваемость компании как работодателя (опросы). 3. Доля сотрудников, рекомендующих компанию знакомым. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация дней открытых дверей на производстве для студентов и жителей города. 2. Создание и наполнение публичных сообществ компании материалами о деятельности коллектива. 3. Участие в региональных ярмарках вакансий и конкурсах в сфере управления персоналом. 	<p>Руководитель отдела маркетинга, руководитель отдела подбора персонала</p>
6	Повышение вовлеченности и лояльности персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индекс вовлеченности (по результатам опроса). 2. Участие сотрудников в корпоративных мероприятиях. 3. Количество поданных и реализованных предложений по улучшению работы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение программы признания "Лучший работник месяца" и "Лучший работник года". 2. Организация корпоративных спортивных и семейных праздников. 3. Создание системы сбора и внедрения рационализаторских предложений от сотрудников. 	<p>Руководитель отдела внутренних коммуникаций, директор по управлению персоналом</p>
7	Обеспечение преемственности ключевых должностей и развитие кадрового резерва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент ключевых позиций, имеющих подготовленных преемников. 2. Количество сотрудников в кадровом резерве. 3. Процент назначений на руководящие должности из числа сотрудников кадрового резерва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование пула сотрудников с высоким потенциалом. 2. Разработка индивидуальных планов развития для сотрудников кадрового резерва. 3. Проведение стажировок сотрудников кадрового резерва на смежных участках и в руководящих должностях. 	<p>Руководитель отдела развития персонала, директор по производству</p>
8	Снижение уровня профессионального выгорания сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент текучести среди сотрудников, работающих более 3 лет. 2. Количество опозданий и невыходов на работу без уважительной причины. 3. Результаты оценки эмоционального состояния в ходе опросов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение гибкого графика работы для административного персонала. 2. Организация комнат психологической разгрузки в производственных корпусах. 3. Проведение тренингов по управлению стрессом и тайм-менеджменту для руководителей. 	<p>Руководитель службы охраны труда, корпоративный психолог</p>

9	Оптимизация фонда оплаты труда и системы грейдов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соотношение фонда оплаты труда к выручке. 2. Прозрачность системы оплаты труда (оценка сотрудников). 3. Соответствие зарплат рынку (по результатам обзоров). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение ежегодного анализа заработных плат на рынке. 2. Пересмотр системы грейдов и критериев оценки должностей. 3. Внедрение переменной части оплаты труда, привязанной к качеству продукции и выполнению плана. 	Директор по управлению персоналом, финансовый директор
10	Развитие корпоративной культуры непрерывных улучшений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество поданных рационализаторских предложений. 2. Доля сотрудников, обученных инструментам бережливого производства. 3. Экономический эффект от внедренных улучшений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск системы подачи предложений "Фабрика идей". 2. Обучение линейных руководителей инструментам 5S и бережливого производства. 3. Проведение конкурса проектов по улучшению процессов среди цехов. 	Руководитель отдела развития производственной системы, главный инженер
11	Повышение эффективности системы обучения и оценки технологических знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент сотрудников, прошедших плановое обучение. 2. Результаты аттестации на знание технологических карт и рецептур. 3. Количество брака продукции по вине персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка программ перекрестного обучения (обучение смежным профессиям). 2. Проведение ежегодной технологической олимпиады для мастеров и технологов. 3. Внедрение системы электронных тестов для проверки знаний после вводного инструктажа. 	Руководитель отдела обучения, главный технолог
12	Обеспечение стабильности кадрового состава в критически важных профессиях	<ol style="list-style-type: none"> 1. Текучесть среди дефицитных специальностей. 2. Время закрытия вакансий по дефицитным специальностям. 3. Количество сотрудников дефицитных профессий, прошедших повышение квалификации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка специальных программ удержания для ключевых рабочих специальностей. 2. Организация обучения и повышения разряда за счет предприятия. 3. Взаимодействие с техникумами для целевого обучения студентов дефицитным профессиям. 	Руководитель отдела подбора персонала, директор по производству

13	Повышение цифровой грамотности персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент сотрудников, прошедших обучение работе в корпоративных системах. 2. Скорость внедрения новых цифровых инструментов. 3. Количество ошибок при работе в учетных системах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение тренингов по работе в программах складского и производственного учета. 2. Создание базы видеoinструкций по работе с программным обеспечением. 3. Назначение цифровых кураторов в цехах. 	Руководитель ИТ-отдела, руководитель отдела обучения
14	Усиление контроля за дисциплиной и соблюдением трудового распорядка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество нарушений трудовой дисциплины (опоздания, прогулы). 2. Потери рабочего времени. 3. Прозрачность учета рабочего времени. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение автоматизированной системы контроля доступа и учета рабочего времени. 2. Проведение разъяснительной работы с персоналом о последствиях нарушений. 3. Четкая регламентация правил внутреннего трудового распорядка и ознакомление под подпись. 	Руководитель отдела кадрового администрирования, начальники цехов
15	Развитие управленческих компетенций линейных руководителей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка компетенций руководителей методом "360 градусов". 2. Текущая в подразделениях конкретных руководителей. 3. Выполнение плановых показателей подразделением. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск школы мастеров (программа обучения управленческим навыкам). 2. Проведение регулярных сессий обратной связи и коучинга для руководителей. 3. Разработка профиля компетенций идеального мастера цеха. 	Директор по управлению персоналом, приглашенные бизнес-тренеры
16	Снижение затрат на временный персонал и аутсорсинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля временного персонала в общей численности. 2. Стоимость привлечения временного персонала. 3. Соотношение производительности труда временного и постоянного персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание собственного пула временных работников. 2. Повышение эффективности планирования графиков работ, чтобы снизить потребность в экстренных подменах. 3. Мотивация постоянных сотрудников на сверхурочную работу в сезон вместо найма временных. 	Руководитель отдела подбора персонала, финансовый директор
17	Усиление взаимодействия с профильными учебными заведениями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество студентов, прошедших практику на предприятии. 2. Количество выпускников, трудоустроенных после практики. 3. Количество совместных образовательных программ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение договоров о практической подготовке студентов. 2. Оснащение лабораторий и классов в учебных заведениях. 3. Участие специалистов компании в чтении лекций и проведении мастер-классов. 	Руководитель отдела подбора и развития персонала, директор по производству

18	Обеспечение преемственности технологических знаний и рецептур	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие актуальной базы знаний и стандартов. 2. Скорость ввода в должность нового технолога. 3. Количество отклонений от технологии, связанных с незнанием рецептуры. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование базы знаний с описанием технологических процессов и нестандартных ситуаций. 2. Видеофиксация сложных технологических операций для обучения новичков. 3. Проведение мастер-классов от опытных сотрудников для молодых специалистов. 	Главный технолог, руководитель отдела обучения
19	Повышение эффективности внутренних коммуникаций между сменами и отделами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорость передачи информации между сменами. 2. Количество конфликтов и недопониманий на стыке отделов. 3. Удовлетворенность сотрудников качеством внутренних коммуникаций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение цифровых журналов приема-передачи смен. 2. Проведение регулярных кросс-функциональных встреч (планерки с участием смежных отделов). 3. Разработка и внедрение корпоративного мессенджера или чат-бота для быстрого информирования. 	Руководитель отдела внутренних коммуникаций, начальники смен и цехов

2.13. Антикризисная стратегия

№	Цель	Показатели	Инициативы	Ответственные
1	Снижение себестоимости готовой продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент снижения затрат на сырье на единицу продукции. 2. Доля импортного сырья в общем объеме закупок. 3. Уровень производственных потерь. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр рецептур с целью замещения дорогих импортных ингредиентов на отечественные аналоги (с сохранением качества). 2. Проведение тендеров среди поставщиков сырья и упаковки. 3. Внедрение системы контроля за соблюдением норм закладки сырья на производственных линиях. 	Технолог производства, отдел закупок, финансовый директор

2	Оптимизация ассортимента портфеля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля низкомаржинальных позиций в обороте. 2. Количество SKU в производстве. 3. Оборачиваемость каждой товарной категории. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение ABC-анализа для выявления нерентабельных позиций. 2. Временная приостановка выпуска позиций с критически низкой маржинальностью. 3. Формирование базового ассортимента ядра из социально значимых продуктов с фиксированной минимальной наценкой. 	Директор по маркетингу, начальник производства
3	Увеличение денежного потока (ликвидация кассовых разрывов)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сальдо денежных потоков на конец недели. 2. Доля просроченной дебиторской задолженности. 3. Объем кредиторской задолженности перед поставщиками. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение ежедневной сверки платежей и поступлений (казначейство). 2. Проведение переговоров с ключевыми дебиторами о реструктуризации или ускорении оплаты в обмен на специальные ценовые условия. 3. Переход на рублевые расчеты с зарубежными поставщиками сырья для исключения валютных скачков себестоимости. 	Финансовый отдел, коммерческий директор
4	Снижение уровня складских запасов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оборачиваемость склада сырья. 2. Оборачиваемость склада готовой продукции. 3. Объем неликвидов (сырья с истекающим сроком годности). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение системы планирования производства на основе краткосрочных прогнозов продаж. 2. Проведение акций для реализации скоропортящейся продукции. 3. Передача излишков сырья на переработку (консервация, заморозка, сушка) для увеличения срока годности. 	Начальник склада, отдел продаж, технолог
5	Усиление работы с дебиторской задолженностью	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент инкассации. 2. Средний срок оплаты счетов торговыми сетями. 3. Количество постоянных должников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назначение персонального менеджера по работе с проблемными дебиторами. 2. Перевод всех клиентов (кроме стратегических сетей) на предоплату или сокращенные сроки пост-оплаты. 3. Внедрение системы скидок за быструю оплату. 	Коммерческий отдел, юрист, финансовый контролер

6	Оптимизация логистических затрат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стоимость доставки единицы товара. 2. Процент загрузки транспорта. 3. Количество срывов поставок из-за логистики. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация маршрутов доставки и объединение мелких партий в сборные грузы. 2. Сокращение частоты поставок при увеличении объема партии (где позволяет срок годности). 3. Пересмотр договоров с перевозчиками и участие в программах лояльности со скидками на топливо. 	Начальник логистики, отдел закупок
7	Повышение лояльности постоянных клиентов (B2B и B2C)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индекс повторных продаж. 2. Количество активных клиентов в базе. 3. Средний чек. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск персональных предложений для оптовиков (удлинение отсрочки оплаты в обмен на объем). 2. Внедрение накопительной системы скидок в розничных точках. 3. Проведение дегустаций в местах продаж для поддержания спроса. 	Отдел маркетинга, руководитель отдела продаж
8	Сокращение производственных простоев	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коэффициент эффективности использования оборудования (ОЕЕ, Overall Equipment Effectiveness). 2. Среднее время ремонта (MTTR, Mean Time To Repair). 3. Количество аварийных остановок в месяц. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переход на ремонты по фактическому состоянию оборудования с усилением ежемесячного техосмотра. 2. Создание запаса критически важных запчастей. 3. Введение системы быстрого реагирования ремонтных служб. 	Главный инженер, начальник производства
9	Усиление контроля качества и репутации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество рекламаций от сетей. 2. Процент возврата продукции. 3. Результаты внеплановых проверок Роспотребнадзора. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление входного контроля качества сырья. 2. Сокращение сроков принятия решений по рекламациям (замена/возврат денег) для сохранения контрактов. 3. Проведение дополнительного обучения персонала цехов санитарным нормам. 	Начальник лаборатории (ОТК), директор по качеству

10	Оптимизация численности персонала и фонда оплаты труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производительность труда. 2. Доля премиальной части в зарплате. 3. Коэффициент текучести кадров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение системы оплаты труда, привязанной к выполнению плана производства и продаж (сдельная / премиальная часть). 2. Сокращение административного аппарата за счет совмещения функций (при сохранении окладов ключевым специалистам). 3. Оптимизация графика работы для снижения переработок и ночных смен. 	Директор по персоналу, финансовый директор
11	Увеличение доли прямых продаж (без посредников)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля прямых договоров с торговыми точками. 2. Объем продаж через собственный интернет-канал. 3. Выручка собственных точек продаж при заводе. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск или активизация собственного интернет-магазина с доставкой. 2. Расширение работы с местными несетевыми магазинами (минуя дистрибьюторов). 3. Организация мелкооптовой торговли со склада предприятия. 	Коммерческий директор, отдел маркетинга
12	Снижение потребления энергоресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объем потребления электроэнергии на тонну продукции. 2. Объем потребления воды на тонну продукции. 3. Затраты на газ / тепло. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернизация освещения и установка датчиков движения. 2. Проведение аудита теплопотерь и утепление помещений. 3. Контроль расхода воды при мойке оборудования (автоматизация подачи). 	Главный инженер, энергетик
13	Развитие системы бюджетирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень соблюдения бюджета доходов и расходов (отклонение менее 5%). 2. Соблюдение установленного срока предоставления план-факт анализа. 3. Количество статей затрат, по которым ведется учет. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение скользящего планирования. 2. Ужесточение процедуры согласования незапланированных трат. 3. Проведение еженедельных планерок по исполнению бюджета движения денежных средств. 	Финансовый отдел, генеральный директор

14	Оптимизация работы с торговыми сетями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельность продаж через сети. 2. Штрафные санкции со стороны сетей (за срывы, за возврат). 3. Доля полочного пространства, занимаемая ключевыми позициями в сетях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр коммерческих условий (бонусы, ретробонусы) для сохранения полки при снижении цен. 2. Повышение логистической дисциплины для избежания штрафов. 3. Замена глубоких ценовых скидок на товарные акции. 	Менеджеры по работе с торговыми сетями
15	Обеспечение бесперебойных поставок сырья	<ol style="list-style-type: none"> 1. Страховой запас по критичным позициям сырья. 2. Количество срывов поставок от поставщиков. 3. Доля альтернативных поставщиков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование резервного фонда сырья длительного хранения. 2. Поиск и заключение договоров с региональными фермерскими хозяйствами (прямые поставки). 3. Расширение списка взаимозаменяемого сырья (разработка рецептов, допускающих замену ингредиентов без потери качества). 	Отдел закупок, отдел снабжения
16	Повышение эффективности маркетинговых бюджетов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стоимость привлечения клиента (CAC, Customer Acquisition Cost). 2. Конверсия рекламы в продажи. 3. Охват рекламы в регионах присутствия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перераспределение бюджетов с дорогой ТВ-рекламы на таргетинг в соцсетях и POS-материалы в магазинах. 2. Фокус на товарный вид продукции. 3. Акцент на рекламу социально значимых товаров с низкой наценкой. 	Директор по маркетингу
17	Снижение налоговой нагрузки и рисков	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективная ставка налогообложения. 2. Наличие актов сверок с ФНС. 3. Количество судебных споров с налоговой. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение аудита учетной политики для оптимизации налогообложения (законными способами). 2. Проверка благонадежности контрагентов для исключения налоговых рисков. 3. Своевременная уплата налогов для избежания пеней. 	Главный бухгалтер, финансовый директор, юрист

18	Развитие программ лояльности для персонала	1. Уровень вовлеченности (по опросам). 2. Количество рационализаторских предложений от сотрудников. 3. Сохранность ключевых сотрудников (нулевая текучесть).	1. Введение нематериальной мотивации (грамоты, доски почета, гибкий график для офиса). 2. Организация льготного питания для сотрудников (горячие обеды из продукции собственного производства по себестоимости). 3. Проведение собраний для разъяснения финансового положения дел в компании.	Директор по персоналу
19	Усиление антикризисного управления	1. Скорость принятия управленческих решений. 2. Исполнение антикризисного плана. 3. Регулярность проведения антикризисных штабов.	1. Создание кризисного комитета с ежедневными короткими встречами. 2. Внедрение системы ежедневной отчетности (оперативные сводки). 3. Доведение до коллектива четких правил экономии (контроль канцелярии, связи, командировок).	Генеральный директор, владельцы бизнеса

Часть 3. Бизнес-процессы

3.1. Дерево (иерархический список) процессов до 3 уровня детализации

(Списки обеспечивающих и управляющих процессов предоставляются в полной версии Сборника.)

1. Основные процессы

1.1. Взаимодействие с поставщиками и входной контроль сырья

- 1.1.1. Верификация и аудит поставщиков сельхозсырья и ингредиентов
- 1.1.2. Заключение договоров с учетом спецификаций на сырье
- 1.1.3. Приемка сырья по органолептическим показателям
- 1.1.4. Лабораторный входной контроль (микробиология, токсины, нитраты, ГМО)
- 1.1.5. Оформление карантина и размещение сырья с особыми условиями (охлажденное, замороженное)
- 1.1.6. Возврат / утилизация несоответствующего сырья
- 1.1.7. Ведение реестра поставщиков и рейтингование
- 1.1.8. Управление прослеживаемостью сырья (партионный учет)

1.2. Планирование производства

- 1.2.1. Формирование производственного плана на основе прогноза продаж
- 1.2.2. Планирование загрузки технологических линий
- 1.2.3. Расчет потребности в сырье и упаковке
- 1.2.4. Планирование графиков санитарной обработки между сменами
- 1.2.5. Формирование сменных заданий
- 1.2.6. Планирование логистики перемещения полуфабрикатов
- 1.2.7. Оперативное изменение планов при сбоях поставок
- 1.2.8. Бюджетирование производственных затрат (нормативы расхода)

1.3. Подготовка сырья и ингредиентов к производству

- 1.3.1. Приемка сырья из складских зон в производство (раскомплектация партий)
- 1.3.2. Дефростация (размораживание) замороженного сырья и полуфабрикатов
- 1.3.3. Очистка, мойка и инспекция сырья (удаление посторонних включений, некондиции)
- 1.3.4. Измельчение, резка, дробление или шелушение сырья
- 1.3.5. Растворение, восстановление или гидратация сухих ингредиентов
- 1.3.6. Приготовление промежуточных сред (рассолов, сиропов, маринадов, заквасок)
- 1.3.7. Темперирование сырья (доведение до нужной температуры)
- 1.3.8. Дозирование и взвешивание компонентов по рецептуре

1.4. Основное технологическое производство

- 1.4.1. Дозирование и смешивание компонентов по рецептуре
- 1.4.2. Механическая обработка (измельчение, гомогенизация, эмульгирование, формование, экструзия)
- 1.4.3. Термическая обработка (нагрев, пастеризация, стерилизация, варка, жарка, выпечка)
- 1.4.4. Охлаждение или замораживание продукта до заданных параметров
- 1.4.5. Биохимические процессы
- 1.4.6. Мониторинг параметров технологического процесса (температура, влажность, давление, время, pH)
- 1.4.7. Отбор проб готового продукта в процессе производства
- 1.4.8. Передача полуфабриката на следующие стадии (фасовку)

1.5. Фасовка и упаковка готовой продукции

- 1.5.1. Подача упаковочных материалов в цех
- 1.5.2. Дозирование и наполнение потребительской тары
- 1.5.3. Упаковка под вакуумом или в модифицированной газовой среде
- 1.5.4. Герметизация, закатка, термосваривание швов
- 1.5.5. Маркировка датой выработки и номером партии
- 1.5.6. Контроль целостности упаковки и массы нетто

- 1.5.7. Укладка в групповую упаковку
- 1.5.8. Наклейка этикеток со штрихкодами и составом

1.6. Обеспечение качества и безопасности

- 1.6.1. Микробиологический контроль смывов с оборудования
- 1.6.2. Контроль температуры хранения и производства
- 1.6.3. Дегустационная оценка готовых изделий
- 1.6.4. Идентификация и управление аллергенами (перекрестное загрязнение)
- 1.6.5. Верификация плана ХАССП
- 1.6.6. Контроль содержания посторонних предметов
- 1.6.7. Ведение журналов качества и безопасности
- 1.6.8. Анализ причин несоответствий и корректирующие действия

1.7. Управление складом готовой продукции

- 1.7.1. Приемка готовой продукции из цеха
- 1.7.2. Размещение на складе с учетом товарного соседства
- 1.7.3. Соблюдение режимов холодильного хранения
- 1.7.4. Контроль остаточных сроков годности
- 1.7.5. Комплектация заказов по заявкам клиентов
- 1.7.6. Отгрузка в транспорт с контролем температуры в кузове
- 1.7.7. Инвентаризация склада
- 1.7.8. Списание просроченной или бракованной продукции

1.8. Транспортировка и логистика

- 1.8.1. Подбор перевозчиков с рефрижераторами
- 1.8.2. Планирование маршрутов доставки
- 1.8.3. Погрузка продукции в автотранспорт
- 1.8.4. Мониторинг температурного режима в пути (термографы)
- 1.8.5. Доставка до распределительных центров или магазинов
- 1.8.6. Оформление ветеринарных свидетельств (для продукции животного происхождения)
- 1.8.7. Управление возвратной тарой
- 1.8.8. Претензионная работа с перевозчиками

1.9. Процессы переработки и утилизации отходов

- 1.9.1. Сбор и сортировка производственных отходов
- 1.9.2. Переработка отходов во вторичное сырье
- 1.9.3. Передача отходов сторонним организациям для утилизации или обезвреживания
- 1.9.4. Денатурация и списание неликвидной / просроченной продукции

- 1.9.5. Утилизация неремонтопригодной тары и упаковочных материалов
- 1.9.6. Очистка сточных вод
- 1.9.7. Контроль выбросов в атмосферу
- 1.9.8. Паспортизация отходов и экологическая отчетность

3.4. Паспорта (детальные параметры) основных бизнес-процессов

1. Паспорт бизнес-процесса "Планирование производства"

№	Параметр	Описание
1	Название процесса	Планирование производства
2	Код процесса	ПП-01
3	Владелец процесса	Директор по производству / начальник отдела планирования производства
4	Цели процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение ритмичного выпуска готовой продукции для удовлетворения спроса клиентов. 2. Минимизация производственных издержек. 3. Снижение объема скоропортящихся остатков сырья и готовой продукции. 4. Оптимизация загрузки производственных мощностей (линий, цехов). 5. Обеспечение соблюдения санитарно-гигиенических норм при составлении графиков (мойки, санитарные дни).
5	Результаты (выходы) процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сводный план производства (годовой / месячный). 2. Оперативный график производства (сменно-суточные задания) по номенклатуре. 3. План-график загрузки производственных линий и оборудования. 4. Потребность в сырье, материалах и упаковке (заявка в отдел закупок). 5. Актуализированные нормативы расхода сырья (калькуляционные карты).
6	Клиенты (потребители) процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отдел продаж (получает гарантию наличия продукции). 2. Производственные цеха (получают задания к исполнению). 3. Отдел логистики (получает данные для планирования отгрузок и складирования). 4. Отдел закупок (получает потребность в сырье). 5. Финансовый отдел (получает данные для расчета себестоимости и бюджета).

7	Входы процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. План продаж (прогноз реализации). 2. Подтвержденные заказы клиентов (портфель заказов). 3. Данные об остатках готовой продукции на складе. 4. Данные об остатках сырья и материалов (с учетом сроков годности). 5. Данные о состоянии и ремонтах оборудования (графики ППР). 6. Актуальные рецептуры и технологические карты. 7. Производственные мощности (паспортная производительность линий). 8. Нормативы периодичности санитарных моек и уборок.
8	Поставщики процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отдел продаж / коммерческий департамент (план продаж). 2. Отдел главного инженера (графики ремонтов). 3. Технологическая служба (рецептуры, нормы). 4. Складской учет (отчеты об остатках).
9	Ключевые участники процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планово-экономический отдел (ПЭО). 2. Менеджеры по планированию производства (диспетчеры). 3. Начальники производственных цехов (мастера). 4. Технологи. 5. Менеджеры отдела закупок.
10	Ключевые этапы процесса (подпроцессы)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор и анализ данных об остатках готовой продукции, сырья и полуфабрикатов. 2. Получение и обработка плана продаж и подтвержденных заказов. 3. Учет плановых остановок на санитарную обработку и ремонт. 4. Расчет валового объема выпуска по номенклатуре. 5. Проверка соответствия загрузки производственным мощностям. 6. Расчет потребности в сырье, материалах и упаковке по действующим рецептурам. 7. Формирование детального сменно-суточного задания. 8. Планирование очередности выпуска с учетом минимизации переналадок. 9. Проверка обеспеченности сырьем с учетом сроков его годности. 10. Согласование плана с коммерческой и технологической службами. 11. Утверждение плана производства у директора. 12. Доведение утвержденных заданий до начальников цехов и мастеров смен.

11	Показатели КРІ процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение плана производства (%) (отношение фактического выпуска к плановому). 2. Точность планирования (прогноза) (отклонение фактического выпуска от плана продаж). 3. Коэффициент сменности (загрузка оборудования) (время работы оборудования к общему фонду времени). 4. Объем скоропортящихся отходов и списаний (показатель эффективности планирования сырья). 5. Оборачиваемость запасов готовой продукции (насколько быстро продается произведенное). 6. Время переналадки (перенастройки) линий (показатель гибкости и оптимальности очередности запуска продуктов).
12	Автоматизация процесса	1С:ERP Управление холдингом, 1С:ERP Управление производственным предприятием
13	Риски процесса и методы их контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риск дефицита сырья. Метод контроля: проверка остатков и сроков доставки на этапе планирования. Страховой запас по критичным позициям. 2. Риск "перепроизводства" (затоваривание склада). Метод контроля: жесткая привязка плана к плану продаж и остаткам на складе. Использование КРІ по оборачиваемости. 3. Риск срыва сроков из-за поломок оборудования. Метод контроля: интеграция графика ППП в план, наличие резервных мощностей (другие линии) в плане на случай аварии. 4. Риск выпуска брака из-за нарушения рецептуры или сроков подачи сырья. Метод контроля: строгое назначение партий сырья с истекающим сроком годности в первую очередь (FEFO – First Expired, First Out) в плане. 5. Риск невыполнения санитарных требований (смешивание аллергенов). Метод контроля: закрепление в плане времени на санитарную обработку линий после выпуска аллергенных продуктов.
14	Регламентирующие документы	<ol style="list-style-type: none"> 1. СТП (Стандарт предприятия) "Порядок планирования производства". 2. Инструкция "Формирование сменно-суточного задания". 3. Технологические инструкции и рецептуры. 4. Должностные инструкции начальника ПЭО, технолога, диспетчера. 5. График планово-предупредительных ремонтов (ППР) оборудования. 6. Политика в области системы менеджмента безопасности пищевой продукции (ХАССП).

3.5. Технологические карты бизнес-процессов

2. Технологическая карта бизнес-процесса "Планирование производства"

№	Подпроцессы и функции	Исполнители	Входы	Выходы
1.0	Анализ спроса и прогнозирование продаж			
1.1	Сбор статистики отгрузок за предыдущие периоды (год, квартал, месяц)	Менеджер по планированию, отдел продаж	Данные бухгалтерского учета, отчеты по отгрузкам со склада готовой продукции	Сводка фактических продаж в разрезе ассортимента
1.2	Анализ текущих заявок от ключевых клиентов (сетей, дистрибьюторов)	Менеджер по планированию	Входящие заявки от покупателей, договоры поставки	Реестр подтвержденных заказов
1.3	Учет сезонных коэффициентов и маркетинговых акций	Руководитель отдела маркетинга, менеджер по планированию	План маркетинга, данные о праздниках (Новый год, Пасха и др.)	Скорректированный прогноз спроса с учетом пиковых нагрузок
1.4	Формирование предварительного плана продаж	Начальник отдела продаж	Консолидированные данные (п. 1.1-1.3)	Утвержденный план продаж на период (месяц / неделя)
2.0	Проверка наличия и расчет потребности в сырье и материалах			
2.1	Получение остатков сырья и материалов со склада	Менеджер по планированию, кладовщик	Отчеты складского учета (карточки складского учета, оборотно-сальдовые ведомости)	Ведомость актуальных остатков сырья
2.2	Нормирование расхода сырья на единицу готовой продукции	Начальник производства, технолог	Технологические карты (рецептуры), утвержденные нормы расхода	Расчет потребности в сырье для выполнения плана продаж
2.3	Проверка сырья на соответствие сроку годности	Технолог, кладовщик	Данные о партиях сырья (даты изготовления, сертификаты качества)	Список сырья, пригодного к переработке (сортовой состав)
2.4	Формирование заявки на закупку недостающего сырья	Менеджер по планированию	Дефицит сырья (разница между потребностью и остатками)	Заявка в отдел снабжения на закупку
3.0	Планирование загрузки производственных мощностей			

3.1	Составление графика работы оборудования и линий	Начальник производства	Паспортные данные производительности линий, график ремонтов	Предварительный график загрузки оборудования (сменно-суточное задание)
3.2	Учет ограничений по мойке и санитарной обработке (СанПиН)	Технолог, мастер цеха	Санитарные нормы, инструкции по мойке (СIP-мойка)	Время простоя оборудования под санитарную обработку
3.3	Распределение трудовых ресурсов (сменность)	Начальник производства, табельщик	Штатное расписание, табель учета рабочего времени, график отпусков	Расстановка персонала по сменам и участкам
3.4	Проверка возможности одновременного выпуска разных видов продукции (учет перекрестного загрязнения, аллергенов)	Технолог	Технологические схемы производства, информация о продуктах-аллергенах	Заключение о технологической совместимости продуктов
4.0	Разработка производственной программы			
4.1	Детализация номенклатуры выпуска (ассортиментная матрица)	Начальник производства	План продаж (п. 1.4)	Перечень готовой продукции к выпуску
4.2	Расчет объемов производства по дням / сменам (календарный график)	Менеджер по планированию	Данные о мощности (п. 3.1) и сырье (п. 2.4)	График производства (что, когда и в каком количестве производится)
4.3	Оценка себестоимости планируемого выпуска	Экономист (планово-экономический отдел)	Нормы расхода, цены на сырье, тарифы на энергию	Расчет плановой себестоимости партии
4.4	Утверждение производственной программы	Директор по производству	Проект производственной программы, план продаж, расчет себестоимости	Утвержденная производственная программа на период
5.0	Оперативное планирование (составление сменных заданий)			
5.1	Декомпозиция суточного плана на сменные задания для бригад	Начальник цеха, мастер	Производственная программа на неделю / сутки	Сменно-суточное задание для каждой бригады
5.2	Подготовка документации для цеха (рецептурные листы, фасовка, этикетки)	Технолог	Утвержденные рецептуры, макеты этикеток	Рабочие наряды, технологические инструкции на смену

5.3	Выдача задания на склад на комплектацию сырья под смену	Мастер цеха	Сменно-суточное задание	Требование на отпуск сырья и материалов в производство
6.0	Координация и доведение планов до смежных подразделений			
6.1	Передача графика производства на склад готовой продукции	Менеджер по планированию	Утвержденный график отгрузок	План поступления готовой продукции на склад (для планирования мест хранения)
6.2	Уведомление отдела логистики о готовности партий к отгрузке	Начальник производства	Фактические данные о выпуске (оперативные сводки)	Информация для формирования транспортных маршрутов
6.3	Сверка планов с отделом закупок (сроки поставки сырья)	Менеджер по планированию	График поставки сырья от поставщиков	Корректировка производственной программы (при срывах поставок)
7.0	Контроль исполнения и корректировка планов			
7.1	Сбор данных о фактическом выполнении сменных заданий	Мастер цеха	Рапорты о выработке за смену, акты на брак	Отчет о фактическом выпуске продукции
7.2	Анализ отклонений (план-факт)	Менеджер по планированию, экономист	Плановые показатели (п. 4.4), фактические данные (п. 7.1)	Аналитическая записка о причинах отклонений
7.3	Оперативная корректировка плана на следующие сутки (при форс-мажорах: поломка, задержка сырья)	Начальник производства	Информация о сбоях (акты о поломках, докладные записки)	Скорректированное сменно-суточное задание
7.4	Закрытие периода и формирование архива	Менеджер по планированию	Все версии планов и отчеты об исполнении	Подшивка документов за период для анализа эффективности планирования в будущем

3.6. Показатели KPI основных (операционных) бизнес-процессов и формулы их расчета

(В полной версии Сборника предоставляется 90 показателей KPI.)

Бизнес-процесс	Показатель KPI	Формула для расчета
1. Взаимодействие с поставщиками и входной контроль сырья	Доля брака при входном контроле	$(\text{Количество забракованных партий} / \text{Общее количество поступивших партий}) * 100\%$
	Время обработки одной партии сырья (от ворот до склада)	$\text{Суммарное время разгрузки и оформления} / \text{Количество партий}$
	Коэффициент надежности поставщика	$(\text{Количество поставок без нарушений условий договора} / \text{Общее количество поставок}) * 100\%$
2. Планирование производства	Выполнение плана производства (в натуральном выражении)	$(\text{Фактический объем выпуска, тонн} / \text{Плановый объем, тонн}) * 100\%$
	Уровень загрузки производственных мощностей	$(\text{Фактический объем выпуска} / \text{Максимально возможный объем выпуска}) * 100\%$
	Эффективность использования сырья в плане	$(\text{Плановый расход сырья по рецептуре} / \text{Фактический расход сырья}) * 100\%$
	Доля времени простоев в общем фонде рабочего времени	$(\text{Время простоев (часов)} / \text{Общее плановое время работы (часов)}) * 100\%$
3. Подготовка сырья и ингредиентов к производству	Потери сырья при очистке / разделке (дефростации)	$(\text{Вес отходов} / \text{Вес сырья до обработки}) * 100\%$
	Скорость обработки сырья	$\text{Общий вес обработанного сырья (кг)} / \text{Общее время работы участка (часов)}$
	Производительность труда на участке	$\text{Объем переработанного сырья (кг)} / \text{Количество человеко-часов}$
4. Основное технологическое производство	Процент технологического брака	$(\text{Вес брака (тонн)} / \text{Общий вес произведенной продукции (тонн)}) * 100\%$
	Выход готового продукта из сырья	$(\text{Вес готовой продукции} / \text{Вес сырья, затраченного на производство}) * 100\%$
	Время производственного цикла (от запуска до готового продукта)	$\text{Время окончания цикла} - \text{Время начала цикла}$

5. Фасовка и упаковка готовой продукции	Эффективность работы упаковочной линии	Фактическая производительность (уп./мин) / Паспортная производительность (уп./мин) * 100%
	Доля недовеса / перевеса в упаковке	(Количество упаковок с отклонением от массы нетто / Объем выборки) * 100%
	Качество упаковки (герметичность / целостность)	(Количество упаковок, прошедших тест на герметичность / Общее количество проверенных) * 100%
6. Обеспечение качества и безопасности	Доля продукции, не прошедшей контроль качества (выявленный брак)	(Объем забракованной продукции / Общий объем произведенной продукции) * 100%
	Частота отзывов продукции	Количество отозванных партий за период
	Доля контрольных точек, где зафиксированы критические отклонения	(Количество ККТ с отклонениями / Общее количество контролируемых ККТ) * 100%
	Затраты на качество (на единицу продукции)	(Затраты на лабораторию + утилизация брака + штрафы) / Общий объем продукции
7. Управление складом готовой продукции	Точность учета запасов (инвентаризация)	(Фактический остаток / Данные учета) * 100%
	Оборачиваемость готовой продукции	Себестоимость проданной продукции за период / Средняя себестоимость запасов готовой продукции за период
	Скорость обработки заказа	Общее количество отгруженных заказов / Общее время работы склада
	Стоимость хранения единицы продукции	Общие складские расходы / Средний объем хранения (единиц продукции)
8. Транспортировка и логистика	Коэффициент использования грузоподъемности транспорта	(Фактический вес груза / Номинальная грузоподъемность) * 100%
	Стоимость логистики на 1 км / на 1 тонну	Общие транспортные расходы / Общий пробег (или общий тоннаж)
	Процент холостого пробега (порожний возврат)	(Пробег без груза / Общий пробег) * 100%
9. Переработка и утилизация отходов	Доля перерабатываемых отходов в общем объеме отходов	(Объем отходов, переданных на переработку / Общий объем отходов) * 100%
	Стоимость утилизации на тонну продукции	Общие затраты на вывоз и утилизацию / Объем произведенной продукции
	Объем образующихся отходов на единицу продукции	Общий вес отходов / Общий вес готовой продукции

Часть 4. Бизнес-кейсы

4.5. Как системно снизили издержки без ущерба развитию

Введение и предпосылки ситуации

Объектом рассмотрения выступает средний молокоперерабатывающий завод (далее – Предприятие), расположенный в регионе с развитым сырьевым обеспечением. Завод производил традиционный ассортимент: пастеризованное молоко, кефир, сметану, творог и небольшой объем йогуртов. Мощности позволяли перерабатывать до 150 тонн молока в сутки.

К началу трансформации Предприятие столкнулось с классической для переработчиков молока проблемой: сырье дорожало (рост закупочных цен на молоко), а розничные сети, основной канал сбыта, диктовали жесткие условия, не позволяя адекватно повышать отпускные цены. Рентабельность неуклонно снижалась, приближаясь к нулевой отметке по отдельным позициям. При этом завод продолжал инвестировать в обновление оборудования и расширение линейки, что создавало дополнительную нагрузку на бюджет.

Руководство осознало: хаотичная экономия (увольнения, замена дорогого сырья на дешевое) убьет качество и бренд. Необходим системный подход к снижению издержек, который не только сохранит, но и усилит позиции для будущего роста.

Диагностика и философия подхода

Для решения задачи была приглашена команда специалистов по бережливому производству и привлечен собственный персонал. Первым этапом стал детальный аудит всех процессов – от приемки молока до отгрузки готовой продукции в торговые сети. Аудит выявил три основные группы потерь, характерных для многих пищевых производств:

1. Логистические потери внутри завода: неоптимальные маршруты движения автотранспорта и персонала, лишние перегрузки продукции, простои транспорта под погрузкой.
2. Энергетические потери: неэффективное использование тепла (пастеризация) и холода (хранение), утечки сжатого воздуха, работа оборудования на холостом ходу.
3. Потери сырья и материалов: технологические прилипания продукта к стенкам емкостей и трубопроводов, перелив при фасовке в пределах допуска, потери моющих средств при санитарной обработке (СИП-мойке).
4. Логистика готовой продукции: неоптимальная загрузка транспорта, возвраты продукции с истекающим сроком годности из-за неверного планирования поставок.

Ключевым принципом стало правило: снижение издержек не должно достигаться за счет увольнения ключевых сотрудников, ухудшения качества сырья или отказа от инвестиций в новое оборудование. Напротив, экономия должна создавать фонд для дальнейшего развития.

Мероприятия по системному снижению издержек

Программа включала комплекс мер, разделенных на организационные и технологические блоки.

1. Оптимизация производственной логистики (картирование потока создания ценности)

- Методом наблюдения и хронометража были выявлены неоптимальные маршруты перемещения. Оказалось, что грузчики проходят до 15 километров за смену по территории завода.
- Изменена схема расположения паллет с готовой продукцией на складе: наиболее ходовые позиции (молоко, кефир) перемещены максимально близко к воротам отгрузки. Редкие позиции (ряженка, снежок) – в глубину склада.

- Введен график подачи транспорта под погрузку по временным слотам, что исключило очереди и простой техники с работающим двигателем.

2. Энергоэффективность и ресурсосбережение

- Проведен аудит системы пастеризации и охлаждения. Установлены частотные преобразователи на насосы и вентиляторы, что позволило снизить потребление электроэнергии на 18%.
- Внедрена система рекуперации тепла от холодильных установок: тепло, отводимое от камер хранения, стало использоваться для подогрева воды на технические нужды и отопления бытовых помещений.
- Оптимизированы циклы СИП-мойки: подобраны более эффективные моющие средства и сокращено время промывок без ущерба для санитарного состояния. Расход воды и химии снизился на 15%.

3. Технологическое совершенствование и борьба с потерями продукта

- Модернизированы творожные ванны: установлены новые прессующие устройства, позволившие увеличить выход готового творога из тонны сырья за счет более качественного отделения сыворотки.
- Внедрена система автоматического контроля розлива на линиях фасовки. Это позволило сузить допустимые пределы отклонения по весу / объему (было ± 5 грамм, стало ± 2 грамма). Экономия, казалось бы, незначительная, но в масштабах годового производства дала ощутимый результат.
- Организован сбор и переработка сыворотки, ранее сливаемой в канализацию (что еще и наносило вред экологии и требовало платы за сбросы). Налажена сушка сыворотки и продажа ее хлебопекарным и кондитерским предприятиям, превратив статью расходов в статью дохода.

4. Управление ассортиментом и логистикой сбыта

- Внедрена система категорийного менеджмента: проанализирована оборачиваемость каждой товарной позиции. Малооборачиваемые позиции с высокими издержками хранения были либо выведены из портфеля, либо переведены на производство только под заказ.
- Изменена система работы с торговыми сетями: внедрена практика совместного планирования промо-акций. Это позволило избежать ситуации, когда завод производит продукцию впрок, а сеть потом возвращает ее с истекающим сроком годности.

Культура бережливого производства и вовлечение персонала

Ключевым фактором успеха стало вовлечение рядовых сотрудников. Была внедрена система подачи предложений по улучшениям (рационализаторство). За каждую реализованную идею, реально снижающую издержки, работник получал премию. Например, оператор линии предложил изменить угол установки форсунки при розливе, что уменьшило разбрызгивание продукта. Таких мелких, но важных улучшений были внедрены десятки.

Результаты системного снижения издержек

Реализация программы заняла полтора года и принесла следующие результаты:

- Снижение себестоимости. Совокупные производственные издержки в пересчете на единицу продукции снизились на 22%. Основной вклад внесли: энергосбережение (7%), сокращение потерь сырья (8%), оптимизация логистики (4%) и прочие факторы.
- Рост производительности. Выработка на одного сотрудника выросла на 18% без увеличения интенсивности труда – за счет устранения лишних перемещений и простоев.

- Высвобождение средств для развития. Сэкономленные средства были направлены на приобретение новой линии по розливу йогуртов в современную упаковку и запуск принципиально нового продукта – термостатного йогурта, который ранее был нерентабелен из-за высокой себестоимости.
- Экологический эффект. Сокращение сбросов сыворотки и снижение энергопотребления улучшили экологический профиль предприятия, что стало дополнительным аргументом в переговорах с сетями и контролирующими органами.

Выводы

Кейс молокоперерабатывающего завода наглядно демонстрирует, что системное снижение издержек – это не разовая кампания по затягиванию поясов, а изменение производственной культуры. Успех был достигнут за счет того, что экономия не была самоцелью, а стала инструментом повышения эффективности. Предприятие не просто сократило расходы – оно устранило потери, которые ранее считались неизбежными. Высвобожденные ресурсы были немедленно реинвестированы в развитие, создав устойчивое конкурентное преимущество и запустив на заводе механизм постоянного повышения эффективности: снижение издержек → инвестиции → новые продукты → рост доходов → новые возможности для оптимизации.

Электронные книги, поставляемые в комплекте Сборника



60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития

В данной книге рассмотрены примеры успешных и проблемных проектов организационного развития, описания и оптимизации бизнес-процессов, построения бизнес-архитектур. По каждому успешному проекту рассмотрены факторы, которые способствовали успеху, а по проблемным проектам сделан анализ причин и рекомендации.

Предложенная информация будет полезна для широкого круга руководителей и специалистов (бизнес-аналитики, бизнес-архитекторы, системные аналитики, ИТ-специалисты, менеджеры проектов, специалисты по организационному развитию, управлению рисками, консультанты, аудиторы) и применима для всех отраслей экономики.

Впервые такой объем уникальной практической информации публикуется в рамках единого сборника (книги).



1200 показателей КРІ бизнес-процессов и примеры оптимизации

Представляем вашему вниманию крупнейший сборник показателей (метрик, индикаторов) для измерения и оценки процессов и процедур, бизнес-направлений, работы подразделений и сотрудников, ИТ-систем и других компонентов деятельности организации (корпоративной архитектуры).

Пособие подготовлено на основе опыта работы ведущих организаций из многих отраслей, современных стандартов и методик по разным областям менеджмента, организационного развития и ИТ. Систематизирована и актуализирована информация, которую разрабатывал автор в течение 15 лет.

Также в пособие включены методы и примеры оптимизации (улучшения показателей) процессов и бизнес-архитектуры, стратегические карты, чек-листы, аналитические модели.



Оптимизация всех бизнес-процессов: руководство к действию

Практическое пособие содержит детальное описание методов и примеров по анализу и оптимизации процессов. Методы применимы для организаций всех отраслей (сфер деятельности) и всех процессов (бизнес, обеспечивающие, управляющие). Большое внимание уделено внедрению оптимизированных процессов в работу и обеспечению исполнения всех изменений на практике.

Пособие поможет улучшить показатели (метрики) процессов: время выполнения, себестоимость, риски и качество, эффективность и результативность. И главное – разработать комплексную цифровую модель организации, соответствующую современным технологиям, требованиям рынка и клиентов, тенденциям развития бизнеса и успешным практикам.

Отдельный раздел пособия посвящен описанию (формализации) процессов и построению системы управления бизнес-процессами (СУБП) для организаций, которые только начинают эту работу.



Эффективный руководитель: готовые решения и практики управления

Книга посвящена повышению эффективности работы руководителей любых уровней и структур (организаций, департаментов, управлений, отделов, процессов, проектов, продуктов).

Предложено более 800 практических рекомендаций и готовых решений для разных рабочих ситуаций и задач ежедневной управленческой деятельности. Вся информация тщательно подобрана, систематизирована и успешно применяется в течение многих лет.

Главные темы: управление временем и задачами, все виды коммуникаций (взаимодействий с партнерами, клиентами, коллегами), работа с документами и большими объемами информации, развитие наиболее важных и востребованных навыков, профессиональный и карьерный рост, управление персоналом (командами, подразделениями), управление финансами, особенности работы высшего руководства и собственников организаций. Большое внимание уделено стратегическому и процессному управлению, организационному развитию и информационным технологиям.