

На правах рукописи



**Пензиев Александр Сергеевич**

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС – ПРОЦЕССОВ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**5.2.3 Региональная и отраслевая экономика  
(экономика промышленности)**

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой  
степени кандидата экономических наук

Орел - 2025

Работа выполнена в федеральном государственном образовательном учреждении высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина» на кафедре цифровой экономики

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Фридрих Марина Михайловна**

**Официальные оппоненты:**

**Ложкина Светлана Леонидовна**, доктор экономических наук, доцент, автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский международный университет», кафедра экономики и финансов, профессор

**Шинкевич Алексей Иванович**, доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет», кафедра логистики и управления, заведующий кафедрой

**Ведущая организация:** федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»

Защита состоится «17» января 2026 г. в 10:00 на заседании диссертационного совета 24.2.353.03 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева» по адресу: 302020, Орловская область, г. Орел, Наугорское шоссе, д. 40, аудитория 705.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на официальном сайте федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева» ([www.oreluniver.ru](http://www.oreluniver.ru)).

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_ 2025 г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации размещены в сети Интернет на официальном сайте федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева» ([www.oreluniver.ru](http://www.oreluniver.ru)) и на официальном сайте Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (<https://vak.gisnauka.ru/>).

Ученый секретарь  
диссертационного  
совета



Е.Г. Дедкова

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Трансформационные процессы, происходящие в современной институциональной среде, способствуют популяризации процессного подхода к управлению хозяйствующими субъектами как в нашей стране, так и за рубежом. Вектор реализации процессного подхода направлен на оптимизацию бизнес-процессов для улучшения значений магистральных показателей эффективности и результативности, а также удовлетворения потребностей заинтересованных сторон. Платформой данного подхода является выделение основных процессов, их аутентификация, анализ сильных и слабых сторон, разработка комплекса мер по их совершенствованию. Аргументами в пользу внедрения процессного подхода являются сокращение временного интервала для достижения целей развития хозяйствующего субъекта, повышение управляемости бизнесом, сокращение расходов, усиление прозрачности взаимодействия между структурными подразделениями, клиентоориентированность и др. На протяжении длительного времени применяются стандарты управления качеством, охватывающие различные аспекты деятельности, в том числе качество процессов. Процессный подход обозначен среди восьми принципов менеджмента качества, его реализация создает прочную основу для соответствия установленным стандартам. Организации, стремящиеся к масштабированию бизнеса и выходу на новые сегменты, осваивают процессное управление, разрабатывая корпоративные целевые модели, представляющие собой выстроенную систему для управления бизнес-процессами. Для процессного управления требуется поддержка со стороны информационных систем и технологий, действие которых направлено на консолидацию бизнес-процессов и автоматизацию с целью формирования аналитического инструментария их диагностики, контроля и совершенствования. Речь идет о создании интегрального процессного портала, назначением которого является мониторинг реализуемых бизнес-процессов. Актуальность успешного управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности обусловлена, прежде всего, тем, что продукция входит в состав социально значимых продовольственных товаров первой необходимости. В этой связи возникает необходимость в детальной проработке таких вопросов, как выстраивание последовательности реализации процессного подхода в организациях пищевой промышленности, конструирование модели бизнес-процесса изготовления пищевой продукции, разработка схемы внедрения бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта с учетом специфических отраслевых особенностей, формирование механизма управления реализацией бизнес-процессов, создание методик расчета эффективности использования ресурсной базы и оценки успешности управления бизнес-процессами, подходов к прогнозированию бизнес-процессов и др. Таким образом, необходимость уточнения и расширения инструментария, посредством которого реализуются бизнес-процессы в организациях пищевой промышленности, в составе которого подходы,

методы, приемы, технологии мониторинга, анализа, оценки, моделирования, автоматизации, оптимизации и др. для достижения стратегических целей и повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов обуславливает актуальность, своевременность и востребованность выбранного направления исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Существенный вклад в разработку теоретических основ внесли такие ученые, как В.И. Бариленко, Н.А. Бурыгин, С.В. Рубцов, М. Хаммер, Дж. Харрингтон, Е.Н. Хохлов, Дж. Чампи, К.К. Чупров и др., сформировавшие методологическую платформу для развития процессного подхода в современных условиях хозяйствования.

Проблемы реализации бизнес-процессов субъектами бизнеса и направления их решения раскрываются в работах И.Н. Богатой, К.В. Волкова, В.А. Гончарук, Е.И. Гордеевой, В.И. Ковалевой, В.Н. Крючкова, С.Л. Ложкиной, Е.Г. Ойхман, Е.В. Попова, разработавших прикладной инструментарий внедрения процессного подхода в практическую деятельность организаций.

Специфические особенности реализации бизнес-процессов в деятельности промышленных организаций отражены в научных работах Е. В. Абариной, М.В. Вахориной, Г.Г. Банчук, Л.Е. Басовского, Д.В. Буртылева, В.В. Быстрова, М.А. Вайкок, Д.А. Ломовцева, Т.И. Овчинниковой, К.С. Панова, А.И. Хорева, А.И. Шинкевич и др., предлагающих алгоритмы оптимизации процессов и подходы к оценке успешности управления ими.

Несмотря на системность исследования развития процессного подхода как отечественными, так и зарубежными учеными, существуют проблемы, требующие безотлагательного решения. В дополнительной теоретической проработке нуждаются вопросы реализации процессного подхода продуцентами пищевой продукции, выявление особенностей и специфики деятельности позволяют избежать ошибок при построении бизнес-процессов. Структурное представление механизма управления бизнес-процессами организаций пищевой промышленности позволит усилить действие его компонентов за счет корреляции взаимосвязей и согласовании с поддерживающими подсистемами. В более тщательной методической проработке нуждаются вопросы успешности управления бизнес-процессами для достижения целевых значений магистральных показателей при минимальном использовании ресурсов. В данном контексте актуальность приобретает формирование подхода к оценке УБП с учетом отраслевых особенностей функционирования организаций пищевой промышленности. Решение одной из важнейших задач сокращения расходов при реализации бизнес-процессов ставит вопрос о необходимости создания методики оценки эффективности использования ресурсной базы, что позволит получить достоверные данные для поиска резервов оптимизации затрат. Вышеперечисленные вопросы, нуждающиеся в теоретической и методической проработке, определили цель и задачи исследования, актуальные при реализации процессного подхода в организациях пищевой промышленности.

**Целью диссертационного исследования** является расширение теоретических положений, разработка методического инструментария и практических рекомендаций по реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности, обеспечивающих доступным продовольствием население страны.

Обозначенная цель определила задачи, которые необходимо решить в ходе исследования:

- предложить модель бизнес-процесса для организации пищевой промышленности, реализуемого в рамках процессного подхода, действие которого направлено на оптимизацию результатов деятельности;
- разработать схему реализации бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта, разделив ответственность по объему полномочий и обязанностей между структурными подразделениями;
- сформировать механизм управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, комплексное взаимодействие элементов которого позволит достигать финансово и социально значимых результатов;
- представить составляющие ресурсной базы организации пищевой промышленности и осуществить оценку эффективности ее использования;
- оценить успешность управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности с использованием разработанной критериальной системы, значения магистральных показателей которой идентифицируются посредством интегральной оценки.

**Область диссертационного исследования** соответствует положениям паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика, а именно п. 2.3. «Ресурсная база промышленного развития», п. 2.7. «Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях промышленности. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности».

**Объект, предмет и информационно-эмпирическая база исследования.** Объектом исследования выступают бизнес-процессы в организациях пищевой промышленности, производящих социально значимые продовольственные товары. Предмет исследования определяется как система организационно - экономических отношений, возникающих при реализации бизнес-процессов и оценки успешности управления ими в условиях вариабельности институциональной среды.

**Информационная база** представлена нормативными правовыми и техническими актами, регламентирующими реализацию процессного подхода в субъектах бизнеса, публикациями в различного рода изданиях, в том числе в сборниках научных конференций, интернете и др.

**Эмпирическая база исследования** включает в себя статистические данные, характеризующие тенденции развития пищевой промышленности, финансово – аналитические данные группы компаний, реализующей замкнутый цикл производства, в том числе организаций пищевой промышленности.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке обогащающего общепризнанные научные концепции нового научного видения реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности, направленных на удовлетворение потребностей доминантных стейкхолдеров, и многокомпонентной оценке успешности управления бизнес-процессами, результаты которой обладают прозрачностью, подлинностью, достоверностью, могут быть интегрированы в информационно-аналитическую платформу практического применения процессного подхода.

Сформулированная новизна подтверждается положениями, выносимыми на защиту:

- представлена последовательность реализации процессного подхода в организациях пищевой промышленности, являющаяся основой для формирования модели бизнес-процесса изготовления продукции, позволяющая гармонизировать «вход» процесса с «выходом» - заказ на производство продукции с удовлетворением потребностей титульной заинтересованной стороны (потребителей);

- предложена схема реализации бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта, детализированы составляющие агрегированного бизнес-процесса, в котором представлено комплексное взаимодействие структурных подразделений организации пищевой промышленности, с выделением центров управления, технологического мониторинга и контроля, логистики, инвестиций, затрат и доходов, для установления ответственности за реализацию отдельных процессов;

- определены составляющие механизма управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, представленного базовыми этапами, поддерживающими подсистемами (операционной, ресурсной, аналитической и рейтинговой) и прочими инструментами, сопряженная интеракция которых усиливает управляемость процессами, а социальная значимость обусловлена отраслевой принадлежностью их продуцентов;

- структурирована ресурсная база организации пищевой промышленности группы компаний, реализующей замкнутый цикл производства, как совокупность базовых компонентов, определяющая потенциальную возможность осуществления бизнес - процессов по преобразованию ресурсов в конечный продукт, на финансово-аналитических данных которой апробирована методика расчета эффективности ее использования;

- сформирована поликритериальная система для оценки успешности управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, используемая для расчета интегрального значения магистральных показателей, позволяющих проследить тенденции в реализации отдельных бизнес-процессов для своевременной корректировки управленческих решений, принимаемых в условиях турбулентности институциональной среды.

**Достоверность положений диссертационного исследования** подтверждается сравнением публикаций по теме настоящего исследования с известными, проверенными данными и фактами. Обобщение опыта лучших практик позволили представить авторское видение инструментария реализации бизнес-процессов и оценки успешности управления ими, выводы основываются на результатах практической апробации предложений в организации пищевой промышленности. Обосновано тождество результатов, полученных в процессе исследования, с аналоговыми, размещенными в информационных источниках в режиме открытого доступа. При написании диссертации использовались такие методы исследования, как классификация, структурное представление, сравнение и др. Выводы и практические рекомендации сформулированы на основе проведения финансового, управлеченческого, трендового анализа, балльной и интегральной оценок и др.

**Значимость результатов исследования в теории и практике** обусловлена вкладом автора в развитие выбранного направления исследования, выявлением особенностей реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности, применением новых схем осуществления агрегированных бизнес-процессов с выделением центров ответственности для их регулярного точечного мониторинга, дополнением применяемого инструментария процессного подхода методиками оценки эффективности использования ресурсной базы, успешности управления бизнес-процессами, для которых была разработана многокомпонентная критериальная система, в которую интегрированы магистральные показатели. Структурирован механизм управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, нестандартная компоновка элементов которого усиливает их прозрачность для заинтересованных сторон. В исследовании проведена интегральная оценка, рассчитанные значения сводных показателей характеризуют вектор развития организации пищевой промышленности.

**Апробация результатов исследования.** Верификация выводов и практических результатов исследования осуществлялась в научных кругах, подтвержденные результаты опубликованы в сборниках дифференциального уровня: Международной научно-практической конференции «Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы (questions of modern science: problems, trends and prospects)» (Астана, Октябрь 2024г.), Международной научно-практической конференции «Наука и образование: проблемы и перспективы (science and education: problems and prospects)» (Прага, Октябрь 2024г.), III Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы общества в цифровую эпоху» (Санкт-Петербург, Июнь 2025г.), VIII Международной научно-практической конференции «Наука, технологии и общество: взаимодействие и перспективы» (Москва, Июль 2025г.), IX Международной научно-практической конференции «Инновации в науке и технологиях: глобальные перспективы и локальные решения» (Саратов, Август 2025г.) др.

Результаты исследования были оценены и получили поддержку в Министерстве

сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края, Министерстве экономики Краснодарского края, Торгово-промышленной палате Краснодарского края, а также нашли практическое применение в деятельности организаций пищевой промышленности (ЗАО «КМКК», ООО «Прогресс Агро», ООО «Маслозавод Абинский»), что засвидетельствовано справками о внедрении. Теоретические положения по реализации процессного подхода внедрены в образовательный процесс Вуза.

**Публикации.** Основные результаты диссертационного исследования, подтверждающие вклад автора в выбранную предметную область, изложены в 13 опубликованных работах общим объемом 6,03 п.л. (авторских – 5,25 п.л.), 5 статей в научных изданиях, включенных в перечень ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

**Структура и объем работы.** Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, содержащий 139 источников и приложения. Общий объем – 178 страниц. В диссертации широко представлены таблично-графические модели, подтверждающие валидность выводов и рекомендаций.

**Во введении** обоснована актуальность и востребованность выбранного направления исследования, доказана его практическая значимость для оптимизации результатов деятельности организаций пищевой промышленности.

**В первой главе** «Теоретические основы реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности» раскрывается сущность процессного подхода, характеризуются бизнес-процессы в организациях пищевой промышленности, рассматривается реинжиниринг процессов в промышленности.

**В второй главе** «Организационно-методический инструментарий реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности» представлено компонентное наполнение механизма управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, позволяющее комплексно реализовывать процессный подход. Даны характеристика ресурсной базы продуцентов пищевых изделий и предложен подход к оценке эффективности ее использования. Разработана методика оценки успешности управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности.

**В третьей главе** «Практическое применение инструментария управления бизнес-процессами для их развития в организациях пищевой промышленности» осуществлен анализ основных тенденций деятельности организаций пищевой промышленности группы компаний, реализующей замкнутый цикл производства. Проведен анализ ресурсной базы участника группы компаний - организации пищевой промышленности. Апробированы методики эффективности использования ресурсного потенциала и оценки успешности управления бизнес-процессами.

**В заключении** обобщены результаты исследования, выделены группы взаимосвязанных проблем и охарактеризованы предлагаемые варианты их решения.

## 2. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

**1 Представлена последовательность реализации процессного подхода в организациях пищевой промышленности, являющаяся основой для формирования модели бизнес-процесса изготовления продукции, позволяющая гармонизировать «вход» процесса с «выходом» - заказ на производство продукции с удовлетворением потребностей титульной заинтересованной стороны (потребителей).**

В общем виде бизнес-процесс представляет собой последовательность действий, выполнение которых в определенном порядке обеспечивает результат, на который рассчитывают собственники бизнеса. Бизнес-процесс имеет отправную точку, в которую заложены ожидания заинтересованных сторон, и конечную точку, в которой определяется достигнутый результат. Целью реализации бизнес-процесса в пищевой промышленности является удовлетворение потребностей стейкхолдеров посредством изготовление готовой продукции. Если результат бизнес-процесса не востребован, то его реализация нецелесообразна. Процессный подход обозначен среди восьми принципов менеджмента качества - если функционированием бизнеса и располагаемыми ресурсами руководить как процессом, результативность и эффективность возрастут. Среди неоспоримых преимуществ процессного подхода выделяют: 1) нацеленность на определение приоритетных процессов и возможность точечной концентрации на них, что качественно улучшает результаты деятельности; 2) прогнозируемость достижений на «выходах» из приоритетных процессов; 3) реализация менеджмента процессов, повышающего эффективность задействованных ресурсов и нивелирующего противоречия между вовлеченными элементами; 4) выявление потребностей основных стейкхолдеров и их удовлетворение, что отражается на значениях магистральных показателей деятельности.

Актуальность процессного подхода к управлению промышленным производством подтверждается практическим опытом. Выделение процессов на старте бизнеса позволяет эффективнее использовать ресурсный потенциал. Формирование базовых элементов бизнес-процесса на начальной стадии и последовательное масштабирование в соответствии с увеличением производственных потребностей позволяет последовательно реализовывать процессный подход, адаптируя его к изменяющейся внутренней и внешней среде. Традиционно производственный цикл, на выходе которого готовая продукция, состоит из процессов, которые либо последовательно перетекают один в другой, либо осуществляются параллельно, пересекаясь в определенных точках. Если четко обозначить сущностные характеристики отдельно взятого процесса, а именно «вход» и «выход», функциональную нагрузку сотрудников, обслуживающих процесс, то станет возможным внести своевременно корректизы в случае необходимости при неожиданном воздействии того или иного фактора. На Рисунке 1 отражен цикл процессного подхода в организациях пищевой промышленности, на Рисунке 2 - модель бизнес-процесса изготовления продукции.



Рисунок 1 – Структурное представление процессного подхода в организациях пищевой промышленности



Рисунок 2 – Иллюстрация модели бизнес-процесса изготовления продукции пищевой промышленности

**2 Предложена схема реализации бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта, детализированы составляющие агрегированного бизнес-процесса, в котором представлено комплексное взаимодействие структурных подразделений организации пищевой промышленности, с выделением центров управления, технологического мониторинга и контроля, логистики, инвестиций, затрат и доходов, для установления ответственности за реализацию отдельных процессов.**

Выпуск нового пищевого продукта начинается с идеи, которая материализуется в производстве, объединяющем различные процессы. Бизнес-процессы сменяют друг друга, при этом каждый из них может быть разложен на составные элементы, анализ которых позволяет встроить их в цикл изготовления максимально точно, чтобы повысить эффективность деятельности структурного подразделения. Сформированная система процессов (агрегированный бизнес-процесс), реализуемых в комплексе, позволяет изготавливать продукцию, отвечающую требованиям доминантных стейкхолдеров – потребителей. Для фиксации процессов и их реализации в производственной деятельности компаний разрабатывается и утверждается регламент, в котором прописываются требования к процессам, формируется матрица взаимоотношений подразделений, участвующих в производственном цикле, а также выходные характеристики продукции. В Таблице 1 отражены этапы реализации агрегированного бизнес-процесса. При конструировании логической последовательности осуществления процессов определяется функционал каждого структурного подразделения, участвующего в их реализации, а также четкое распределение ответственности между ними по объему полномочий и обязанностей.

Таблица 1 – Структурное представление процессов агрегированного бизнес-процесса по производству термостатного йогурта со злаками организации пищевой промышленности (молокоперерабатывающего завода)

Процессы, реализуемые в логической последовательности	Центр прямой ответственности	Центры перекрестной ответственности					
		Центр управления	Центр технологического мониторинга и контроля	Логистический центр	Центр инвестиций	Центр затрат	Центр дохода
1. Работа над продуктовой идеей	Руководители, члены Совета директоров (генеральный директор, члены Совета директоров, руководитель отдела разработок и маркетинга); Отдел разработок и маркетинга	+	x	x	x	x	x
2. Разработка технологической карты производства	Технологический отдел Отдел разработок и маркетинга	+	+	x	x	x	x

Продолжение таблицы 1

3. Формирование сметы продукта, согласование, утверждение	Финансовое управление (экономический отдел, бухгалтерия)	+	x	x	+	+	+
4. Составление финансового плана доходов и расходов	Финансовое управление (экономический отдел, бухгалтерия)	+	x	x	+	+	+
5. Заготовление сырья для производства продукта	Отдел снабжения Технологический отдел	+	+	+	+	+	x
6. Реализация технологического процесса производства продукции:	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.1. Перемещение сырья в цех	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.2. Очищение	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)		+	x	x	x	x
6.3. Нормализация	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.4. Гомогенизация	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.5. Пастеризация	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.6. Заквашивание	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.7. Сквашивание	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.8. Добавление наполнителей	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
6.9. Перемешивание	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
7. Фасовка	Технологический отдел Цеха (основной, вспомогательные)	+	+	x	x	x	x
8. Сбыт готовой продукции	Отдел продаж Отдел разработок и маркетинга Финансовое управление (экономический отдел, бухгалтерия)	+	x	+	+	+	+
9. Развернутый финансовый отчет о расходах и доходов	Финансовое управление (экономический отдел, бухгалтерия)	+	x	x	+	+	+

На Рисунке 3 представлена иллюстрация реализации бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта с детализацией составляющих процессов, сгруппированных в разрезе основных, вспомогательных процессов и процессов управления. Подобная классификация позволяет проследить цепочку от запроса потребителей до результата – выхода нового продукта, удовлетворяющего заявленные потребности доминантными стейкхолдерами (запрос выполнен, процесс завершен) или не удовлетворяющие (запрос не выполнен, в процесс необходимо внести корректизы). В рамках основных процессов, вспомогательных и процессов управления выделены подпроцессы для удобства постоянного мониторинга за их реализацией. Подпроцессы полностью коррелируют с центрами ответственности, что позволяет отслеживать действия исполнителей процесса и руководителей, контролирующих их реализацию в условиях беспрерывного производства.

**3 Определены составляющие механизма управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, представленного базовыми этапами, поддерживающими подсистемами (операционной, ресурсной, аналитической и рейтинговой) и прочими инструментами, сопряженная интеракция которых усиливает управляемость процессами, а социальная значимость обусловлена отраслевой принадлежностью их продуцентов.**

Механизм управления реализацией бизнес-процессов должен включать в себя определенный инструментарий, системное использование которого позволяет достигать текущие и стратегические цели, выражющиеся в запланированных значениях магистральных показателей. Под инструментарием следует понимать совокупность инструментов, посредством которых реализуются какие-либо процессы. Структуризация отдельных инструментов (методов, приемов, средств, технологий, форм контроля и др.) для формирования целостной системы позволяет сформировать механизм управления реализацией бизнес-процессов. Основной целью выстраивания эффективного механизма управления реализацией бизнес-процессов является комбинирование элементов, гармонично взаимодействующих между собой, для претворения планов посредством реальных действий в результаты, которые могут быть измерены и оценены. В общем виде, механизм управления реализацией бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности представляет собой процедуру преобразования «входов» в «выходы», результатом которой является готовая продукция, отвечающая требованиям и потребностям заинтересованных сторон (см. Рисунок 4). Для составления макета экономического механизма управления необходимо проанализировать «входы» процесса (ресурсы – финансовые, трудовые, материально-технические и др.), «выходы» - качественные характеристики готовой продукции, изготовленной посредством взаимодействия ресурсов, эффективность и результативность производства, сформировать корпоративные регламенты управления процессом.



Рисунок 3 – Иллюстрация реализации бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта



Рисунок 4 - Механизм управления реализацией бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности

Инструментарий реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности имеет особенности, обусловленные спецификой производства, включающего в себя целенаправленные и последовательные действия по созданию и обеспечению населения продуктами питания для удовлетворения базовых потребностей, что формирует и укрепляет продовольственную безопасность государства.

**4 Структурирована ресурсная база организации пищевой промышленности группы компаний, реализующей замкнутый цикл производства, как совокупность базовых компонентов, определяющая потенциальную возможность осуществления бизнес - процессов по преобразованию ресурсов в конечный продукт, на финансово-аналитических данных которой апробирована методика расчета эффективности ее использования.**

Общепринятым является обозначение ресурса в качестве источника удовлетворения каких-либо потребностей. Относительного пищевого производства ресурсную базу можно идентифицировать как территориальное сочетание природных ресурсов, имеющих стратегическое значение, с привлеченными ресурсами (материальными, кадровыми, интеллектуальными и др.) для достижения целей реализуемых бизнес-процессов. Наличие ресурсов определяет потенциальную возможность осуществления процессов по их преобразованию в конечный продукт, обладающий потребительской ценностью. На Рисунке 5 представлен замкнутый цикл производства группы компаний:



Рисунок 5 – Структурное представление замкнутого цикла производства, реализуемого в рамках группы компаний

Основные показатели эффективности и результативности деятельности организаций пищевой промышленности находятся в прямой зависимости от наличия и состава ресурсной базы. Условия функционирования субъектов хозяйствования определяются потенциалом ресурсной базы, которая влияет на производительность бизнеса, цикличность производства, расходную часть и др. В данном контексте ключевым фактором успеха является наличие ресурсов, их объем и качественная составляющая. На рисунке 6 представлена иллюстрация ресурсной базы промышленного развития группы компаний, в составе которой организации пищевой промышленности:



Рисунок 6 - Структурное представление ресурсной базы промышленного развития группы компаний

Апробация методики расчета эффективности использования ресурсной базы проведена с использованием финансово-аналитических данных завода по производству муки и хлебобулочных изделий группы компаний. Расчет интегрального показателя реализован по методике Минстроя России (Приказ от 16.03.2022 № 158/пр), интегральные значения групп критериев эффективности представлены на рисунке 7. Среди сформированных групп критериев наиболее высокие результаты наблюдались в 2023г., максимальное значение было достигнуто критерием «эффективность использования финансовых средств» (1,4250). В 2023г. интегральные значения групп критериев были улучшены по сравнению с 2022г. В 2024г. значения ниже уровня 2023г., существенно сократились эффективность использования имущественного комплекса (0,8000 против 1,0000 (2022г., 2023г.)) и эффективность использования финансовых средств (1,2250 против 1,300 в 2022г., 1,4250 в 2023г.). Формирование групп разноплановых критериев, объединяющих совокупность показателей, характеризующих определенный признак, по которому проводится оценка, позволяет усилить прозрачность и подтвердить достоверность произведенных расчетов. Рассчитанные значения интегральных показателей эффективности использования ресурсной базы представлены на рисунке 8. Результаты интегральной оценки показали, что наиболее эффективное использование ресурсной базы зафиксировано в 2023г. -

значение интегрального показателя составило 1,3188, в 2024г. значение интегрального показателя снизилось до уровня 1,1413. Причиной этому могут быть как внешние, так и внутренние факторы, изучать данный вопрос следует комплексно, оперативно разработать возможные варианты разрешения сложившейся ситуации. Особенностью интерпретации полученных значений интегрального показателя является то, что отсутствуют рекомендованные значения, сравнение производится в динамике за ряд лет.

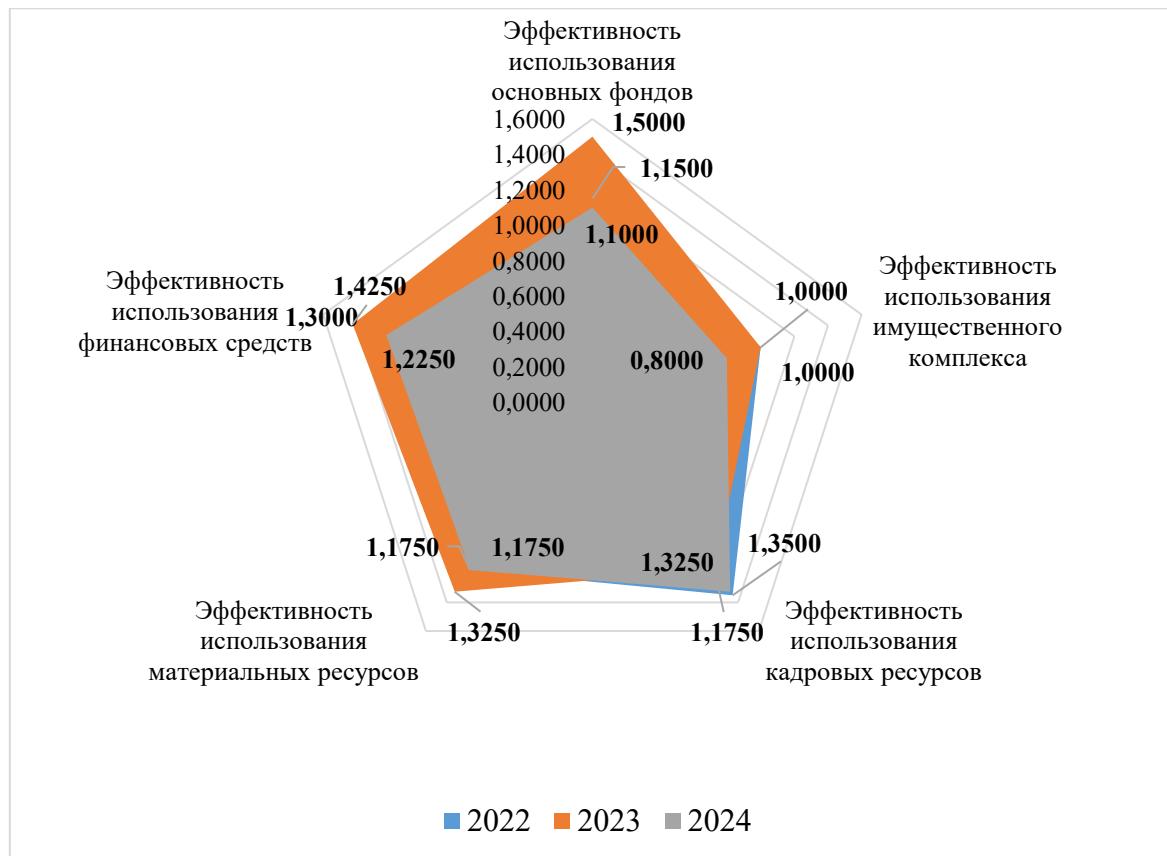


Рисунок 7 – Результаты интегральной оценки критериев эффективности использования ресурсной базы заводом по производству муки и хлебобулочных изделий за период 2022 – 2024гг.

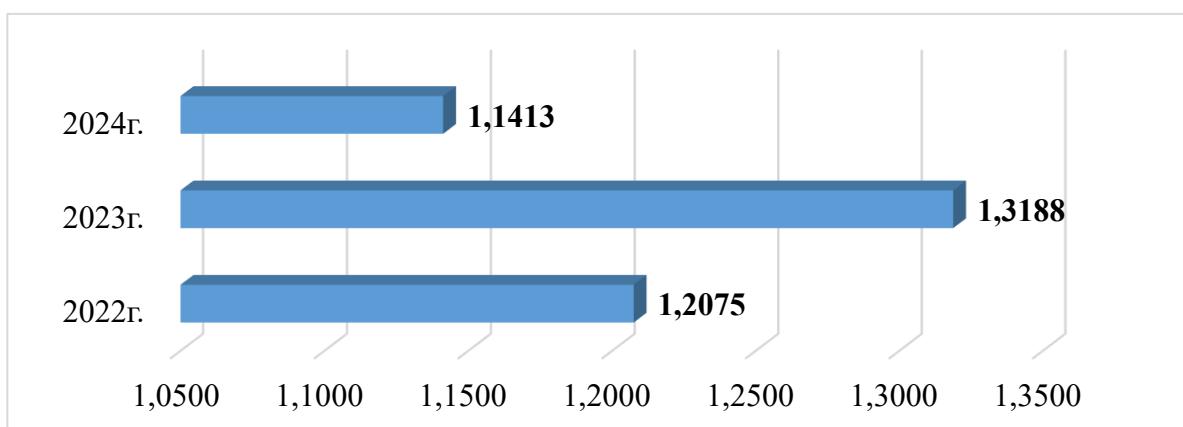


Рисунок 8 - Результаты расчета значений интегральных показателей эффективности использования ресурсной базы заводом по производству муки и хлебобулочных изделий за период 2022 – 2024гг.

В общем виде, при соотношении результатов, достигнутых в анализируемом периоде, к израсходованным ресурсам, можно с уверенностью констатировать эффективное использование ресурсной базы заводом по производству муки и хлебобулочных изделий. Сложность заключается в том, что уровень эффективности не имеет устойчивой динамики, наблюдаются колебания, причина которых должна быть установлена для выхода на стабильный прирост значений интегрального показателя.

**5 Сформирована поликритериальная система для оценки успешности управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, используемая для расчета интегрального значения магистральных показателей, позволяющих проследить тенденции в реализации отдельных бизнес-процессов для своевременной корректировки управленческих решений, принимаемых в условиях турбулентности институциональной среды.**

Предлагаемая в настоящем исследовании методика оценки успешности управления бизнес-процессами, включающая в себя группы критериев и выбранный подход к расчету интегрального показателя, реализована на финансово-аналитических данных завода по производству муки и хлебобулочных изделий, входящий в группу компаний, использующих замкнутый цикл производства. В частности, осуществлена оценка успешности управления бизнес-процессом по производству хлеба «Фермерский». В оценке приняли участие критерии, объединяющие ряд показателей (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Иллюстрация групп критериев для оценки успешности управления бизнес-процессами (извлечение)

При выборе критериев были сформированы два укрупненных блока – критерии, эксплицирующие ход реализации процесса, и критерии, эксплицирующие результаты

процесса, что соответствует требованиям заинтересованных сторон. Для работы с фактическими значениями магистральных показателей групп критериев использовалась одна из методик математического моделирования для расчета интегральных значений групп критериев, результат - на рисунке 10:

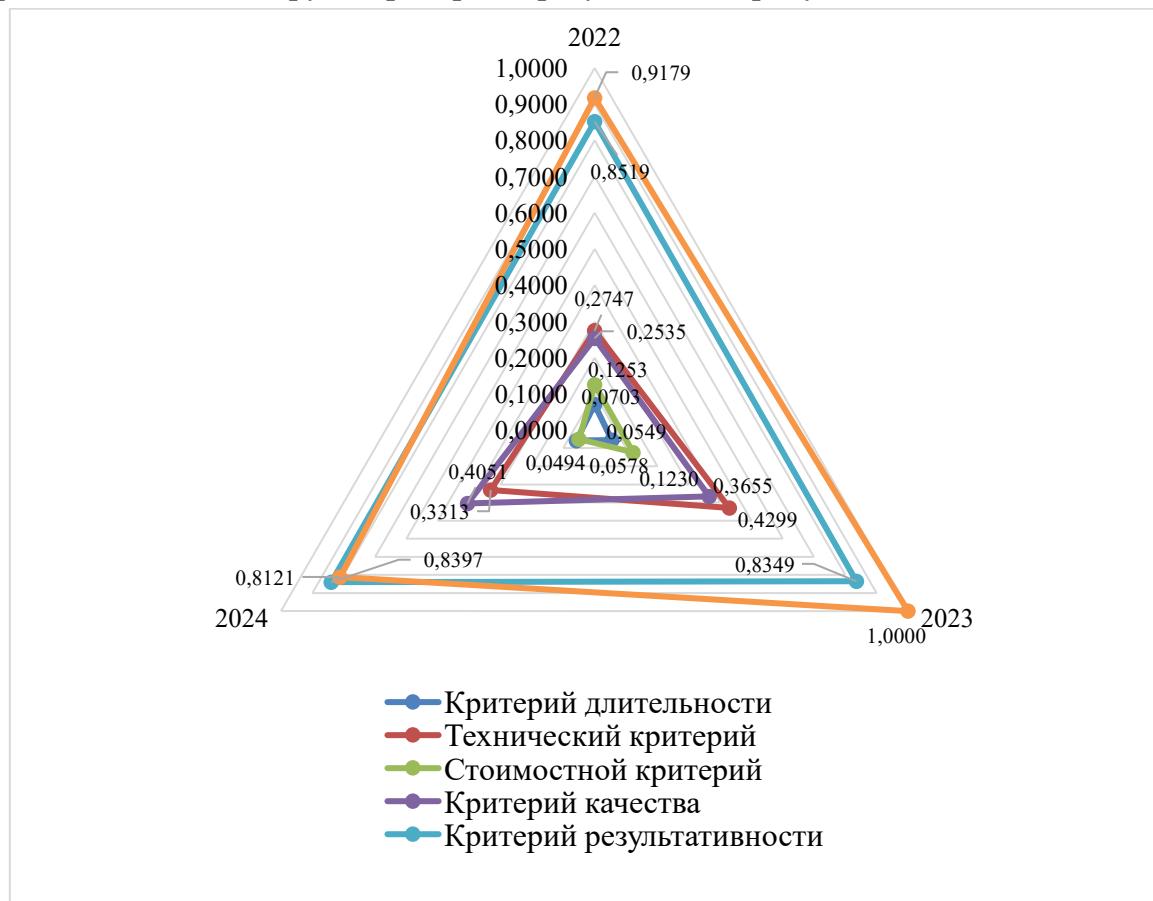


Рисунок 10 – Интегральные значения групп критериев оценки успешности управления бизнес-процессами на заводе по производству муки и хлебобулочных изделий

Выбранным критериям присвоена значимость посредством экспертной оценки, в которой принимали участие заинтересованные стороны в реализации бизнес-процесса. Результаты расчета интегрального показателя за период 2022 – 2024гг. представлены на Рисунке 11:

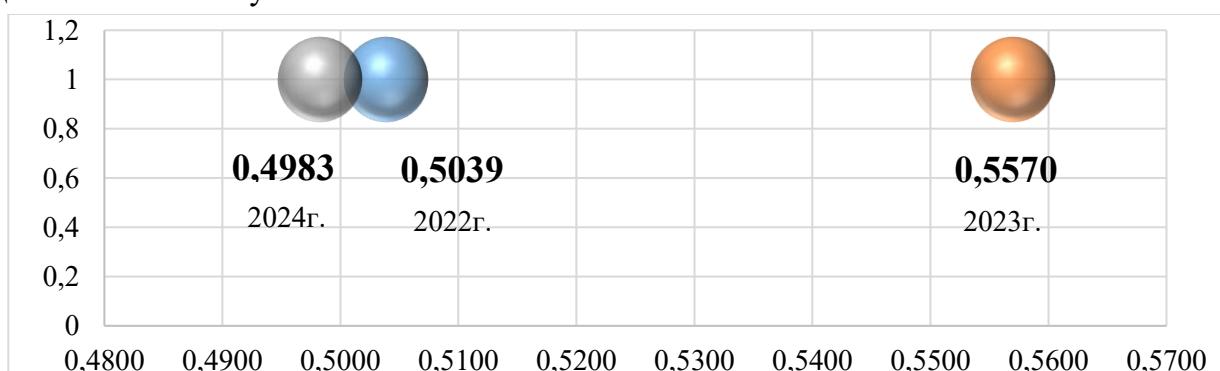


Рисунок 11 – Иллюстрация значений интегрального показателя успешности управления бизнес-процессами на заводе по производству муки и хлебобулочных изделий за период 2022 – 2024гг.

Согласно представленным данным, наиболее успешно управление бизнес-процессами осуществлялось в 2023 г. – значение интегрального показателя составило 0,5570 (улучшено значение 2022 г. – 0,5039). В 2024 г. значение интегрального показателя снизилось до уровня 0,4983, что является для руководства сигналом для пересмотра этапов реализуемых бизнес-процессов на предмет их оптимальности и соответствия условиям внешней и внутренней среды.

### **3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Обобщение и систематизация имеющихся теоретических и методических разработок, а также накопленного практического опыта реализации процессного подхода в организациях пищевой промышленности позволяет сделать целый ряд выводов, подкрепленных авторскими разработками, подтверждающих их обоснованность:

- цикл процессного подхода в организациях пищевой промышленности, представляемый в виде сегментов (проект, воплощение, аналитическая платформа, модификация), позволяет в рамках разработанной корпоративной идеологии последовательно реализовывать бизнес-процессы, в основе которых заложена модель, входом в которую является заказ на производство продукции, на выходе - готовая продукция, удовлетворяющая потребности доминантных стейкхолдеров;

- при планировании бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта помимо схемы его реализации в разрезе основных, вспомогательных процессов и процессов управления, создающей платформу для мониторинга производственной цепочки от запроса потребителей до результата - выхода изделия с контролем обратной связи от потребителей (либо процесс завершен, либо требуется его корректировка) необходимо составление матрицы, отражающей взаимосвязи структурных подразделений внутри агрегированного бизнес-процесса с выделением центров управления, технологического мониторинга и контроля, логистики, инвестиций, затрат и доходов, для детерминации ответственности за реализацию отдельных процессов;

- при формировании механизма управления бизнес-процессами среди его базовых аспектов целесообразно выделять репрезентацию, унификацию, регламентирование, что позволяет последовательно осуществлять ключевые этапы (планирование, организацию, руководство, контроль, улучшение) с опорой на поддерживающие подсистемы (операционную, ресурсную, аналитическую и рейтинговую) и перманентно координировать реализацию процессного подхода в организациях пищевой промышленности;

- сбалансированная ресурсная база определяет потенциальную возможность осуществления процессов по преобразованию ресурсов в конечный продукт, обладающий потребительской ценностью. Потенциал ресурсной базы оценивается посредством определения текущего состояния, степени и эффективности

использования. Учитывая социальную значимость пищевой продукции, целесообразно при оценке эффективности использования выделять критерии, характеризующие использование различных видов ресурсов (основных фондов, имущественного комплекса, кадровых, материальных, финансовых ресурсов и др.);

- при оценке эффективности управления бизнес-процессами, опираясь на опыт лучших практик, следует выделять два укрупненных блока – критерии, эксплицирующие ход реализации процесса, и критерии, эксплицирующие результаты процесса. Подобный поликритериальный подход информативен для проведения интегральной оценки, значения интегрального показателя транспарентны и валидны, результаты анализа за ряд лет позволяют прослеживать тенденции и своевременно вносить управленческие корректизы.

#### **4. ОСНОВНЫЕ РАБОТЫ, ОПУБЛИКОВАННЫЕ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

*Статьи в ведущих научных журналах, рекомендованных ВАК*

*Министерства образования и науки РФ для публикации основных результатов  
диссертации на соискание ученой степени кандидата наук:*

1. Пензиев, А.С. Ресурсная база промышленного развития группы компаний / А.С. Пензиев, М.М. Фридрих //Сибирская финансовая школа. - 2024г. – № 4. – С. 130 – 135. (0,87 п.л.).
2. Пензиев, А.С. Процессный подход к управлению в организациях пищевой промышленности / А.С. Пензиев / Управленческий учет. – 2025г. - № 9. – С.14-19. (0,74 п.л.).
3. Пензиев, А.С. Реализация бизнес-процессов по изготовлению нового пищевого продукта / А.С. Пензиев / Управленческий учет. – 2025г. - № 8. – С.10 – 15. (0,74 п.л.).
4. Пензиев, А.С. Механизм управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности / А.С. Пензиев / Вестник Академии знаний. – 2025г. - № 4 (69). – С. 839 – 841. (0,68 п.л.).
5. Пензиев, А.С. Оценка успешности управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности / А.С. Пензиев, М.М. Фридрих / Вестник Академии знаний. – 2025г. - № 4 (69). – С. 842 – 844. (0,75 п.л.).

#### *Другие публикации*

6. Пензиев, А.С. Тенденции развития пищевой промышленности в Краснодарском крае /А.С. Пензиев, М.М. Фридрих // Материалы Международной научно-практической конференции «Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы (questions of modern science: problems, trends and prospects)» 29 октября 2024г. – г. Астана, Казахстан, 2024г. – 36-41. (0,31 п.л.).
7. Пензиев, А.С. Замкнутый цикл производства как платформа развития организаций пищевой промышленности /А.С. Пензиев, М.М. Фридрих// Материалы

Международной научно-практической конференции «Наука и образование: проблемы и перспективы (science and education: problems and prospects)» 31 октября 2024г. – г. Прага, Чехия, 2024г. – 42-47. (0,33 п.л.).

8. Пензиев, А.С. Цифровизация бизнес-процессов хозяйствующих субъектов /А.С. Пензиев, М.М. Фридрих // Материалы сборника III Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы общества в цифровую эпоху» 27 июня 2025 г. – Санкт-Петербург, 2025г. – С. 20 – 22. (0,25 п.л.).

9. Пензиев, А.С. Рейнжикинг бизнес-процессов продуцента пищевой продукции /А.С. Пензиев// Материалы сборника VIII Международной научно-практической конференции «Научный прогресс и устойчивое развитие» 30 июня 2025 г. – Саратов, 2025г. – С. 87-90. (0,25 п.л.).

10. Пензиев, А.С. Моделирование бизнес-процессов организаций /А.С. Пензиев// Материалы сборника VIII Международной научно-практической конференции «Наука, технологии и общество: взаимодействие и перспективы» 18 июля 2025г. – Москва, 2025г. – С.16-20. (0,25 п.л.).

11. Пензиев, А.С. Особенности бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности /А.С. Пензиев // Материалы сборника VII Международной научно-практической конференции «Экономика, бизнес, инновации: актуальные вопросы теории и практики» 25 июля 2025г. – Пенза, 2025г. – С. 53 – 55. (0,31 п.л.).

12. Пензиев, А.С. Управление бизнес-процессами организаций пищевой промышленности /А.С. Пензиев// Материалы сборника Международной научно-практической конференции «Перспективы развития науки и образования» 29 июля 2025 г. – Нефтекамск, 2025г. – С. 39-41. (0,18 п.л.).

13. Пензиев, А.С. Результаты оценки удовлетворенности потребителей пищевой продукции как платформа для совершенствования бизнес-процессов /А.С. Пензиев, М.М. Фридрих // Материалы сборника IX Международной научно-практической конференции «Инновации в науке и технологиях: глобальные перспективы и локальные решения» 10 августа 2025 г. – Саратов, 2025г. – С. 129 – 133. (0,37 п.л.).