

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки
(Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)



Ефективна економіка № 8, 2014

УДК 658.91

*Т. Л. Мостенська,
доктор економічних наук, професор,
проректор з наукової роботи, Національний університет харчових технологій*

МЕХАНІЗМ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНОЇ ПІДГАЛУЗІ

*T. Mostenska,
doctor of economics, professor,
Vice-Rector of scientific work, National University of Food Technologies*

THE MECHANISM OF PROCESS MANAGEMENT IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR BUSINESSES ALCOHOLIC BEVERAGE SUB-SECTOR

Стаття містить результати дослідження механізму процесного управління в системі менеджменту якості підприємства та його адаптації для підприємств лікєро-горілчаної підгалузі. Виявлені особливості бізнес-процесів визначених підприємств. Запропонована зустрічна методика формування механізму процесного управління від «зверху до низу» до «знизу до верху» та узгодження одержаних результатами між собою та можливостями інформаційної системи підприємства.

The article contains the results of a study of the mechanism of process management in the quality management system and its adaptation for businesses alcoholic beverage sub-sector. The author found the features defined business processes of enterprises. This article contains a counter method of formation of the mechanism of process management "from big to small," "from small to big" with further agreement of the results between themselves and capabilities of enterprise information system.

Authors separated technological and management processes for enterprises liquor industry for production control procedures the focus to quality production and logistics processes and subsequent implementation. The general model of technological processes Enterprise alcoholic beverage subsector is based on technical charts related to quality management processes through point control of raw materials and intermediate operations processes and procedures. Map quality management can be represented as simplified technology map (details of which are presented in the technology experts) with certain points of quality control and variant scenarios deviations from expected performance.

Modeling in three projections "as is", "as it should be" and answer "How can there be in these conditions" can visualize the production and management activities for selecting effective option for realization of business enterprises. Binding to the mission and main objectives of the company, strategic direction implemented by key strategic indicators that are reviewed together with those processes and also revised if necessary.

Two counter-models are combined with each other and agree not only on the counter stages that have the same number of upper stage under the symbol + and -, but also the possibilities of information system for monitoring indicators. This model could be implemented by means of Intalev Navigator and visual monitoring of performance indicators for the performance of the company balanced scorecard.

Process approach allows the organization to improve the management system provided the realization of close ties with the set strategic objectives and compliance of the results planned strategic indicators of the enterprise. Industry features companies alcoholic beverage industry should be taken into account in the models of business processes and enterprise management mechanism of the process and its quality control system and production processes and management. Introduction of integrated process management mechanism allows the company to bring corporate purposes to each owner of business processes, identify critical points of quality control and changes in production and marketing plans.

Ключові слова: підприємство, лікєро-горілчані напої, технологія, бізнес-процеси, стратегія, менеджмент якості, система управління, процесний підхід.

Keywords: enterprise, alcoholic beverages, technology, business processes, strategy, quality management, system management, process approach.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Механізми процесного управління досліджуються і практично впроваджуються на багатьох підприємствах різних галузях і, як правило, є базовими для запровадження ефективної системи менеджменту якості та процесного управлінського обліку. Опис основних бізнес-процесів є основною змістовною складовою системи менеджменту якості, визначення власників бізнес-процесів та центрів відповідальності. Комплексний підхід до формування механізмів процесного управління в системі менеджменту якості підприємств лікєро-горілчаної підгалузі є актуальним для удосконалення систем управління, які, на жаль, дуже часто мають недостатньо

інтегровані складові у вигляді систем контролю якості продукції, управлінського обліку, мотивації персоналу, ціноутворення тощо. Таке відокремлення призводить до дублювання, а в деяких випадках, до протиріч між процедурами управління і контролю, що підтверджує актуальність питання формування комплексного механізму процесного управління та його узгодження зі стратегічними цілями та іншими підмеханізмами управління.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблем. В ході дослідження були використані відомі наукові підходи щодо побудови механізмів процесного управління, основні принципи менеджменту якості та організації реінжинірингу бізнес процесів, представлені в роботах таких авторів як Андерсен Бьєрн [1], Денисенко Л. [2], Портер Майкл [3], Робсон М. [4], Хаммер М., Чампи Дж. [5]. Адаптація відомих підходів до особливостей виробництва та реалізації продукції підприємств лікєро-горілчаної підгалузі є актуальною та дозволяє одержати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю на визначених підприємствах.

Мета статті це виявлення особливостей діяльності підприємств лікєро-горілчаної підгалузі як зв’язаної системи бізнес-процесів (в яких відокремлені технологічні та управлінські процеси), які є основою механізму процесного управління як складової системи менеджменту якості та стратегічного управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Основні постулати менеджменту якості базуються на процесному підході, який є актуальним для підприємств лікєро-горілчаної підгалузі, тому що якість продукції підприємств цієї категорії безпосередньо залежить від якості сировини і дотримання вимог технологічних процесів. В ході попередніх досліджень автором разом з іншими науковцями встановлено, що в основі процесного підходу до аналізу діяльності та формування системи управління підприємствами лежить поняття «бізнес-процес» [6]. Але, для підприємств лікєро-горілчаної промисловості необхідно відокремити технологічні та управлінські процеси для фокусного управління виробничими процедурами отримання якісної продукції та подальшими процесами логістики та її реалізації. Враховуючи те, що загальна модель технологічних процесів підприємства лікєро-горілчаної підгалузі базується на технологічних картах, які пов’язані з процесами управління якістю через точки контролю сировини та проміжних операцій технологічних процесів і процедур, то необхідно відмітити, що карта управління якістю продукції може бути представлена як спрощена технологічна карта (деталі якої представлені у фахівців-технологів) з визначеними точками контролю якості та варіативними сценаріями ситуацій відхилення від очікуваних показників. В роботах М. Портера визначено, що основні бізнес-процеси прийнято виділяти за «ланцюгом створення цінності» для споживача та додаткові види його діяльності [3]. Відома функціональна ознака основних бізнес-процесів може бути представлена для лікєро-горілчаної промисловості як розробка продукту та варіантів його реалізації; виробництво; маркетинг; логістика; збут тощо. Проміжний контроль якості необхідний для прийняття рішення щодо найкращого варіанту виходу з ситуації, коли показники якості мають значні відхилення від планових.

Серед різноманітних підходів щодо моделювання бізнес-процесів відомі такі як опис потоків робіт, опис потоків даних, діаграми процесів, візуалізація за допомогою нотацій тощо. Моделювання в трьох проекціях «Як є», «Як має бути» та варіант «Як може бути в даних умовах» дозволяє візуалізувати виробничу та управлінську діяльність для подальшого вибору ефективного варіанту реалізації господарської діяльності підприємства. Необхідно відмітити, що прив’язка до місії та основних цілей підприємства, стратегічних напрямів здійснюється за ключовими стратегічними показниками, які перевіряються разом з показниками процесів і також переглядаються при потребі [6; 7].

Мультирівневий аналіз результативності якісних та кількісних характеристик бізнес-процесів дає можливість ідентифікувати проблеми, хз причини та знайти варіант рішення. Бізнес-процеси функціонування підприємстві лікер-горілчаної підгалузі має свої особливості. В першу чергу –це якість сировини і матеріалів, а також їх нормування для випуску визначеної продукції. Різноманітна номенклатура продукції потребує спеціального підходу до використання сучасних технологічних ліній, а також висококваліфікованого персоналу. Різноманітна рецептура продукції викликає труднощі в управлінні витратами. Процеси та обсяг збуту продукції залежить також від платоспроможності населення і політики регулювання цін на лікєро-горілчану продукцію. При формування механізму управління можна застосувати підхід «кроки назустріч» [7]. Він полягає в тому, що перший варіант механізму процесного управління в системі якості формується за принципом «зверху вниз».

- 1⁺Визначається місія підприємства та основні стратегічні напрями розвитку.
- 2⁺Визначаються цілі розвитку підприємства та основні показники його діяльності (для значних напрямів діяльності такі цілі можуть бути детально визначені окремо для кожного напрямку)
- 3⁺Кожна з цілей повинна бути виміряна конкретним показником (доля ринку; обсяг реалізації; показники оборотності, показники виробничих програм тощо).
- 4⁺Відповідно до визначених цілей знайти відповідність технологічних і управлінських процесів та їх інтегральних показників.
- 5⁺Деталізувати всі виробничі та технологічні процеси до показників для кожного процесу.
- 6⁺Визначити критичні показники якості та точки контролю в кожному технологічному та управлінському процесі.
- 7⁺Сформувати сценарії внесення змін при виявленні значних відхилень від планових показників.
- За принципом «знизу до верху» формується зустрічна модель процесного механізму.
- 7⁻ Аналізуються сценарії змін для різних ситуацій.
- 6⁻ Аналізуються критичні точки контролю якості, показники результативності бізнес-процесів та якості продукції і виконання робіт.
- 5⁻ Аналізуються операції, процедури та процеси виробництва і управління, визначаються центри відповідальності до показників кожного процесу
- 4⁻ Формуються інтегральні показники результативності бізнес-процесів.
- 3⁻ Формуються взаємозв’язки між одержаними показниками результативності та стратегічними цільовими показниками розвитку підприємства.
- 2⁻Редагують стратегічні цілі підприємства.
- 1⁻Редагують Місію підприємства.

Дві зустрічні моделі об’єднують між собою та узгоджують не тільки за зустрічними етапами, які мають однаковий номер етапу з верхнім індексом відповідно + та -, а і з можливостями інформаційної системи для моніторингу показників. Таку модель можна реалізувати за допомогою системи Інталев-Навігатор і візуальним моніторингом виконання показників результативності діяльності підприємства за системою збалансованих показників.

Висновки. Процесний підхід дозволяє удосконалити систему управління організацією при умові реалізації тісних зв’язків з поставленими стратегічними цілями та відповідності одержаних результатів плановим стратегічним показникам розвитку підприємства. Галузеві особливості підприємств лікєро-горілчаної промисловості повинні бути враховані в моделях бізнес-процесів та механізмі процесного управління підприємством та його системою контролю якості продукції та процесів виробництва і управління. Запровадження комплексного механізму процесного управління дозволяє підприємству доводити корпоративні цілі до кожного власника бізнес-процесів, визначити критичні точки контролю якості та внесення змін у виробничо-збутові плани. Запровадження запропонованого механізму може бути реалізовано за допомогою сучасних інформаційних систем (наприклад на основі 1С та Інталев-Корпоративний менеджмент), яка містить складові управлінського обліку, моніторингу ключових показників за системою збалансованих показників підприємства, візуальні інструменти для швидкого реагування на відхилення показників та бібліотеку знань для варіативного прийняття рішення.

Література.

1. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Пер. с англ. С.В. Ариничева/ Науч. ред. Ю.П. Адлер М.: РИА «Стандарты и качество», 2003, — 272 с.

2. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. [Електронный ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>)

3. Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 222 с.

4. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May. — 145 с.

5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во С-Петер. ун-та, 1977. — 160 с.

6. Дмитрук О.В. Механізм впровадження процесної системи управлдіння рекреаційними підприємствами / Т.О. Мостенська, О.В. Дмитрук // Экономика управления, №9, 2009 г. – С. 71-78.

7. Коваленко Е.А. Разработка резульативной стратегии предприятия. Методология. Визуализация. Аналитика. Показатели / Е.А. Коваленко // Устойчивое социально-эко- номическое развитие региона: сборник научных статей. – Гродно : Гр ГУ им. Я. Купалы, 2008. – Ч. 1. – С. 238–243.

References.

1. Andersen, B'jorn. (2003), *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Instruments of perfection], Nauch. red. Ju.P. Adler, RIA «Standarty i kachestvo», Moscow Russia.

2. Denysenko, L.O. and Shats'ka, S.Ye. (2012), “Conceptual principles of classification of business processes, as bases of forming of the business-system of organization”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 19 Nov 2012).

3. Porter, M. and Millar, V. (1985), How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, Cambridge, USA.

4. Robson, M. and Ullah, M. (2003), *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-processov* [Practical guidance on reengineering business processes], JuNITI-DANA, Moscow Russia.

5. Hammer, M. and Champi, Dzh. (1977), *Reinzhiniring korporacij: manifest revoljucii v biznese* [Reengineering of corporations: the manifest of revolution in business], SPb.: Izd-vo S-Peter. un-ta, Sankt-Peterburg Russia.

6. Dmytruk O. (2009) “The mechanism of implementation of process management recreational enterprises”, *Ékonomyka upravlenyya*, Vol. 9, P. 71-78.

7. Kovalenko E. (2008) “Develop effective business strategy. Methodology. Visualization. Analytics. Indicators” *Ustoychivoye sotsial'no-eko- nomicheskoye razvitiye regiona: sbornik nauchnykh statey.* – Grodno: Gr GU im. YA. Kupaly, - Vol. 1. - P. 238-243.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2014 р.

1371
7673

poligrafua

(<http://www.poligrafua.net/>).

bigmir)net

2226

972

(<http://www.bigmir.net/>).

Бропу.

ТОВ "ДКС Центр"