

УДК 663.2:658.5

*В. Т. Вечеров,**д. т. н., професор, заведуючий кафедрой менеджмента, маркетинга и управления проектами, Приднeпровская государственная академия строительства и архитектуры**Е. Ю. Лукьянова,**Аспирант, Крымский гуманитарный университет*

АЛГОРИТМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Статья посвящена разработке алгоритма реализации процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях Украины. Дана графическая интерпретация создаваемого алгоритма. Выделено три основных этапа работ, входящих в него. Приведено их содержание и описание соответствующих действий, необходимых для его выполнения.

The article is devoted to project management realization algorithm creating. Its graphical interpretation is given. Three main parts of this algorithm are described, also attention is put to actions, which are contained to it, and needed for its realization.

Ключевые слова: алгоритм, задача, управление, проект, бизнес-процессы, POME, BSC, ограниченные ресурсы, процессно-ориентированный менеджмент.

Key words: algorithm, task, management, project, business-processes, POME, BSC, limited resources, process-oriented management.

ВСТУПЛЕНИЕ

В предыдущих публикациях нами были проанализированы предпосылки и обоснована необходимость внедрения системы процессно-ориентированного менеджмента в деятельность отечественных винодельческих предприятий.

В работах зарубежных и отечественных ученых существуют разработки в направлении процессно-ориентированного менеджмента, стратегии, управления проектами и программами (S. Foster, M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson, J. Jeston, J. Nelis, R. Kaplan, D. Norton, M. Shillito, Н.С. Бушуева, Я.М. Гританс, В.Г. Елиферов, В.В. Репин, А.В. Катернюк, А.А. Климчук, Е.В. Шельмин и некоторые другие); имеются исследования в области организации, технологий, экономики виноделия, развития виноградарства и виноделия в отечественных условиях (А.М. Авидзба, В.П. Антипов, Г.Г. Валушко, В.А. Домарецкий, С.Ю. Джениев, В.О. Загоруйко, И.В. Иванченко, И.Г. Матчина, В.А. Рыбинцев, Н.А. Скориков, С.Г. Черемисина). В то же время внедрению проектов процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях Украины до сих пор должного внимания уделено не было. Это и определило цель статьи.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель данной статьи — разработать алгоритм реализации процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях Украины.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Проводимые исследования в области управления проектами внедрения процессно-ориентированного менеджмента для изучаемых отечественных предприятий отражены в некоторых работах опубликованных ранее [1—6]. Наличие математически сформулированной задачи [6] дало возможность перейти к исследованиям и разработке алгоритма ее решения, представляемого в виде трех детализированных этапов (рис. 1):

1) этап 1 — предпроектные научно-практические исследовательские работы, связанные с исследованием наиболее характерных винодельческих предприятий выделенной группы в констатирующем аспекте — формирование обобщенного ("сведенного") диагностического базиса и модели предприятия в контексте 'AS-IS' — что необходимо сделать до разработки проекта и методики его внедрения, чтобы затем перейти к их непосредственному созданию;

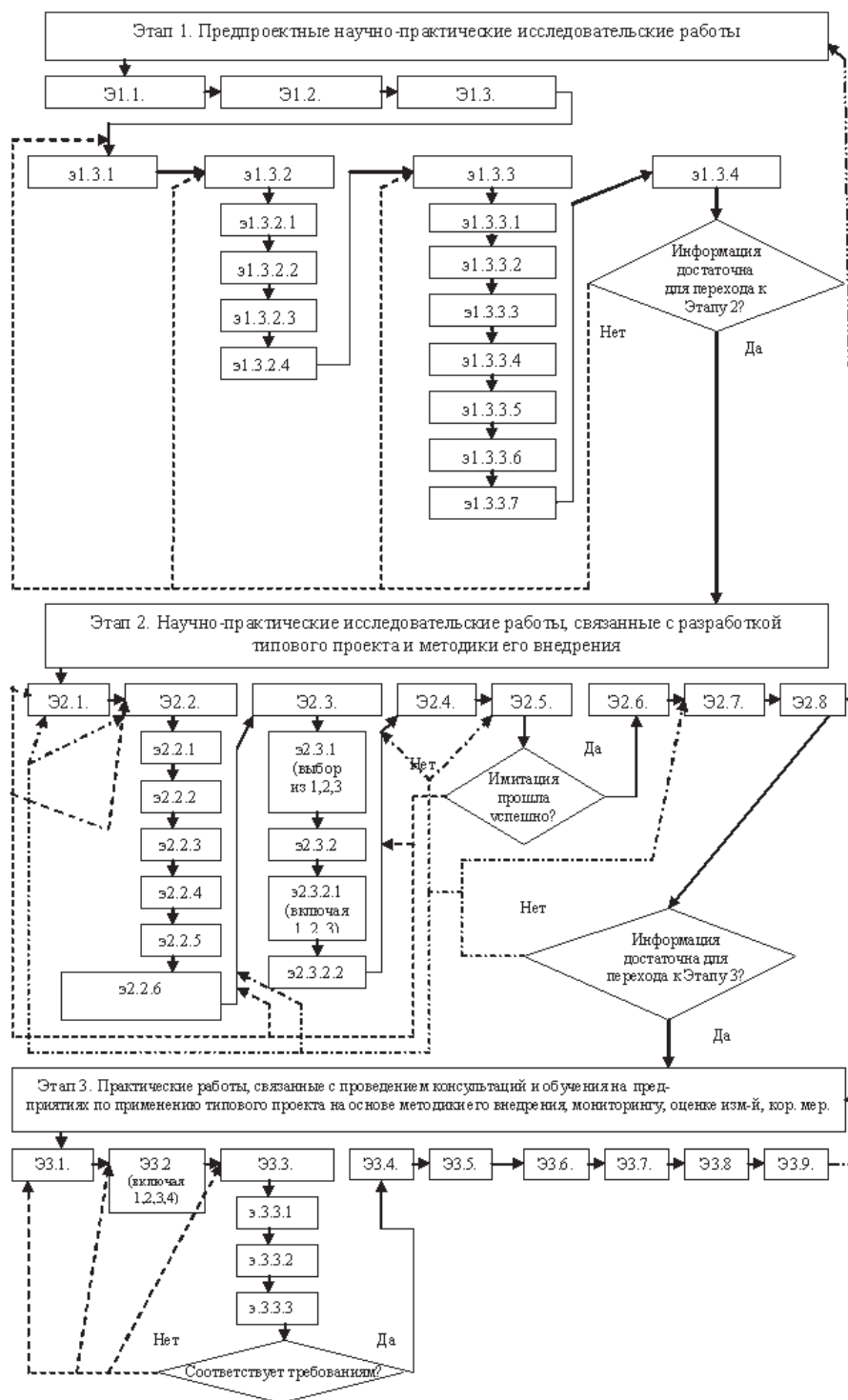


Рис. 1. Алгоритм реализации процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях Украины

2) этап 2 — научно-практические исследовательские работы, связанные с разработкой проекта и методикой его внедрения — стадия непосредственного их формирования;

3) этап 3 — практические работы, связанные с проведением консультаций и обучения на винодельческих предприятиях по применению проекта на основе методики его внедрения, мониторинга, оценки изменений, корректирующих ме-

роприятий — как ввести в эксплуатацию результат решения задачи, отследить адекватность хода названных действий, принять необходимые меры в случае отклонения или несоответствия системы условиям среды.

Далее подробно излагается состав действий, наполняющих этапы.

Иллюстрационное отображение хода алгоритма, приведенное на рис. 1, дает нумерацию блоков схемы в соответствии с нумерацией пунктов этапов 1, 2, 3 и соответствует их содержанию.

Этап 1 — предпроектные научно-практические исследовательские работы:

Э1.1. Принятие решения по проведению блока исследований на винодельческом предприятии.

Э1.2. Определение состава работ по формированию обобщенного диагностического базиса и модели предприятия в контексте AS-IS.

Э1.3. Оценка состояния системы и составление качественного обзора процесса деятельности предприятия в целом:

э1.3.1. определение рамок оценки системы (для виноградовинодельческого предприятия — "выращивание винограда — продажа виноградовинодельческой продукции");

э1.3.2. исследование оргструктуры в рамках предприятий:

э1.3.2.1. интервьюирование руководителей и сотрудников;

э1.3.2.2. обследование и изучение системы оргструктуры;

э1.3.2.3. определение существующей оргструктуры на различных выбранных предприятиях;

э1.3.2.4. составление усредненной типовой функциональной оргструктуры (приведение оргструктуры в соответствие подходу "от функций");

э1.3.3. исследование и определение существующей сети бизнес-процессов предприятий;

э.1.3.3.1. рассмотрение и выбор оптимальной методологии для формирования (определения и описания) сети бизнес-процессов 'ТО-ВЕ' для выбранных предприятий на основе исследования теоретического базиса;

э.1.3.3.2. формирование комплексного подхода к определению и описанию сети бизнес-процессов 'ТО-ВЕ' для предприятий;

э.1.3.3.3. интервьюирование руководителей и сотрудников;

э.1.3.3.4. обследование и изучение системы бизнес-процессов, исходя из условий системы предприятий, работающей на основе функционального подхода;

э.1.3.3.5. составление перечня типовых бизнес-процессов 'AS-IS' для исследуемых предприятий, исходя из подхода "от формирования цепочки создания ценности";

э.1.3.3.6. изучение и описание характерных бизнес-процессов 'AS-IS' для предприятий (на основе проведенных исследований), включая определение необходимой и достаточной глубины декомпозиции бизнес-процессов;

э.1.3.3.7. осуществление стыковки описанных бизнес-процессов 'AS-IS' и проведение их корректировки в соответствии с требованиями нотации;

э.1.3.3.8. определение наиболее важных критериев оценки для выявленных бизнес-процессов;

э.1.3.4. подведение итогов диагностики состояния системы и составления качественного обзора общего процесса деятельности предприятия.

Этап 2 — научно-практические исследовательские работы, связанные с разработкой РОМЕ-проекта с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов и методики его внедрения для предприятий:

Э.2.1. Проведение интегральной оценки существующей системы "до проекта" [6].

Э.2.2. Формирование типовой сети бизнес-процессов 'ТО-ВЕ' для выбранных предприятий:

э.2.2.1. разработка основы определения формирования бизнес-процессов предприятия, направленных на создание товара, удовлетворяющего конкретный сегмент рынка (включая определение структуры предприятия в зависимости от его товарной специализации: "Предприятие — СБЕ — Группа товаров — Товар — Товар сегмента"); выявление приоритетов выделенных групп товаров, определение их потребительских свойств, важных для клиента; создание базиса для формирования системы бизнес-процессов предприятия, исходя из логики [6, формулы (30—33)]; разработка критериев совершенствования бизнес-процессов согласно требованиям BSC и методов реструктуризации бизнес-процессов с учетом ограниченных ресурсов предприятия;

э.2.2.2. проведение реинжиниринга либо совершенствования бизнес-процессов выбранных предприятий;

э.2.2.3. создание сети бизнес-процессов 'ТО-ВЕ' для предприятий в соответствии с математической постановкой задачи;

э.2.2.4. обоснование необходимости и включение в систему бизнес-процесса "внедрения, корректировки, информационного обеспечения и поддержания (сопровождения) системы процессного управления предприятием";

э.2.2.5. выделение "владельцев" бизнес-процессов и закрепление за ними ответственности;

э.2.2.6. разработка регламентов выполнения бизнес-процессов предприятия:

э.2.2.6.1. определение "входов"/"выходов" бизнес-процессов;

э.2.2.6.2. определение ресурсов, необходимых для выполнения бизнес-процессов;

э.2.2.6.3. описание последовательности работ по выполнению бизнес-процессов (текст, таблицы, графические схемы);

э.2.2.6.4. формирование "матрицы ответственности" бизнес-процессов;

э.2.2.6.5. согласование с другими бизнес-процессами;

э.2.2.6.6. определение показателей бизнес-процессов, продукции и данных удовлетворенности клиентов.

Э.2.3. Формирование оргструктуры 'ТО-ВЕ' на основе процессного подхода к менеджменту для выбранного сегмента предприятий:

э.2.3.1. анализ возможности и построение оргструктуры процессно-ориентированного типа, исходя из заложенных ограничений:

э.2.3.1.1. проектирование необходимой оргструктуры 'ТО-ВЕ' на основе процессного подхода;

э.2.3.1.2. проектирование необходимой оргструктуры 'ТО-ВЕ' смешанного функционально-процессного типа;

э.2.3.1.3. в рамках частично измененной оргструктуры функционального типа внесены изменения, позволяющие вести деятельность предприятия на основе процессного подхода на ранних стадиях реализации проекта;

э.2.3.2. разработка документов положения об оргструктуре предприятия:

э.2.3.2.1. разработка документов положений о подразделениях предприятия:

э.2.3.2.1.1. определение функций подразделений;

э.2.3.2.1.2. определение "входов"/"выходов" подразделений;

э.2.3.2.1.3. формирование "матрицы ответственности" подразделений;

э.2.3.2.2. разработка должностных и рабочих инструкций.

Э.2.4. Разработка механизма коррекции в условиях изменяющейся среды системы предприятия, построенной на сети его бизнес-процессов.

Э.2.5. Имитационное внедрение проекта в систему предприятия.

Э.2.6. Разработка методики внедрения и подготовка типового проекта к внедрению.

Э.2.7. Оценка предполагаемого потенциально эффекта от внедрения проекта.

Э.2.8. Оценка результатов проведения научно-практических исследовательских работ, связанных с разработкой типового проекта и методики его внедрения для предприятий.

Этап 3 — практические работы, связанные с проведением консультаций и обучения на выбранных предприятиях по применению типового проекта на основе методики его внедрения, мониторинга, оценки изменений, корректирующих мероприятий.

Э.3.1. Создание проектной рабочей группы и отдела для обеспечения работы бизнес-процесса "внедрения, корректировки, информационного обеспечения и поддержания (сопровождения) системы процессного управления предприятием".

Э.3.2. Планирование и организация работ по внедрению проекта:

э.3.2.1. создание рабочих групп по каждому бизнес-процессу;

э.3.2.2. обучение выделенных групп процессному подходу;

э.3.2.3. планирование деятельности рабочих групп;

э.3.2.4. выполнение ресурсов, необходимых для выполнения проекта в условиях выбранного предприятия.

Э.3.3. Введение в действие методики внедрения и опытная эксплуатация формируемой системы:

э.3.3.1. подбор, обучение и аттестация персонала;

э.3.3.2. проведение мероприятий по внедрению;

э.3.3.3. контроль исполнения регламентов системы предприятия, сформированной на основе процессного подхода, и анализ функционирования (соответствие требованиям).

Э.3.4. Проведение второй интегральной оценки существующей системы "сразу после внедрения проекта".

Э.3.5. Проведение мониторинга и оценки внедряемой системы.

Э.3.6. Корректировка системы по итогам проведения ее мониторинга и оценки и/или в условиях изменяющейся среды.

Э.3.7. Поддержка (сопровождение) сформированной системы в рамках бизнес-процесса "внедрения, корректировки, информационного обеспечения и поддержания (сопровождения) системы процессного управления предприятием".

Э.3.8. Проведение третьей интегральной оценки существующей системы "через заданный промежуток времени".

Э.3.9. Принятие решения об очередном цикле проведения совершенствования системы.

ВЫВОДЫ

Разработанный алгоритм является циклическим и непрерывным. Его реализация ведет к внедрению процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях Украины, что позволяет достичь эффективности деятельности этих предприятий и динамического равновесия их как систем. Что также дает им возможность соответствовать требованиям к функционированию в еврорегионе.

Материал, изложенный в данной статье, получит свое продолжение в дальнейшем практическом исследовании формирования систем процессно-ориентированного менеджмента винодельческих предприятий.

Результаты данного исследования могут быть полезны специалистам региональных органов, работающих в направлении обоснования, разработки и внедрения проектов процессно-ориентированного менеджмента, а также студентам экономических и менеджских специальностей украинских вузов.

Литература:

1. Вечеров В.Т., Булеев Ю.С., Лукьянова Е.Ю. Выбор и обоснование критериев оценки состояния бизнес-процессов предприятия при совершенствовании его менеджмента / В.Т. Вечеров, Ю.С. Булеев, Е.Ю. Лукьянова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. — Дніпропетровськ, 2008. — № 1—2. — С. 93—95.

2. Вечеров В.Т., Лукьянова Е.Ю. Обоснование и выбор возможного пути решения проблемы внедрения процессно-ориентированного менеджмента на предприятиях Украины / В.Т. Вечеров, Е.Ю. Лукьянова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. — Дніпропетровськ, 2008. — № 3. — С. 36—38.

3. Лукьянова Е.Ю. Обоснование и выбор подходов к моделированию бизнес-процессов системы РОМЕ на винодельческих предприятиях Украины / Е.Ю. Лукьянова // Агросвіт. — Київ, 2010. — № 4. — С. 30—35.

4. Лукьянова Е.Ю. Роль и место бизнес-процессов в системе менеджмента винодельческого предприятия / Е.Ю. Лукьянова // Агросвіт. — Київ, 2010. — № 3. — С. 33—39.

5. Лукьянова Е.Ю. Ускорение внедрения BSC-ориентированных РОМЕ-проектов в деятельность винодельческих предприятий с учетом требований ограниченных ресурсов (в условиях Украины) / Е.Ю. Лукьянова // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. — 2010. — Випуск 260, т.1. — С. 81—85.

6. Лукьянова Е.Ю. Формализация задачи внедрения процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях Украины. / Е.Ю. Лукьянова // Агросвіт. — Київ, 2010. — № 12. *Стаття надійшла до редакції 15.06.2010 р.*