

Е. Ю. Лук'янова,  
аспирант, Кримський гуманітарний університет (Ялта)

# ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ УКРАИНСКИХ ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ К ВНЕДРЕНИЮ BSC-ОРИЕНТИРОВАННЫХ РОМЕ-ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ, ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

**Статья посвящена проведению оценки возможности украинских винодельческих предприятий к внедрению BSC-ориентированных РОМЕ-проектов с учетом ограниченных ресурсов. Приведены основные проблемы, с которыми сталкивается использование процессно-ориентированного менеджмента на предприятиях в отечественных условиях. Предложены возможные пути их решения.**

**The article is devoted to making estimation of Ukrainian vine-making enterprises possibility to BSC-oriented POME-projects introduction in conditions of enterprises limited resources. Basic problems of process-oriented management use in Ukrainian enterprises are resulted. The possible ways of their decision are offered.**

**Ключевые слова:** моделирование, бизнес-процессы, система, РОМЕ, процессно-ориентированный менеджмент.

**Key words:** design, business-processes, system, POME, process-oriented management.

## ВСТУПЛЕНИЕ

В последнее время в различных публикациях неоднократно обосновывались и доказывались необходимость и причины формирования деятельности хозяйствующих субъектов на основе бизнес-процессов, внедрения процессно-ориентированного менеджмента в деятельность отечественных предприятий, ISO 9001:2008.

Теория организации работы на основе процессного подхода становится более понятна, благодаря все большему появлению научных трудов, обзоров, практических рекомендаций, описывающих практики зарубежных компаний. Однако специфика отечественных предприятий остается мало известной, так как все, что связано с внедрением РОМЕ-проектов, является, к сожалению, конфиденциальной информацией. Это в полной мере относится к винодельческим предприятиям.

Исследованиями в области организации, технологий, экономики виноделия, развития виноградарства и виноделия в отечественных условиях занимались А.М. Авидзба, В.П. Антипов, Г.Г. Валуйко, В.А. Домарецкий, С.Ю. Джонеев, В.О. Загоруйко, И.В. Иванченко, И.Г. Матчина, В.А. Рыбинцев, Н.А. Скориков, С.Г. Черемисина; в направлении процессно-ориентированного ме-

неджмента, разработки стратегии, управления проектами и программами работали S. Foster, M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson, J. Jeston, J. Nelis, R. Kaplan, D. Norton, M. Shillito, Н.С. Бушуева, В.Т. Вечеров, Я.М. Гританс, В.Г. Елиферов, В.В. Репин, А.В. Катернюк, А.А. Климчук, Е.В. Шельмин; совершенствование систем качества изучали J. Hradesky, J. Kelada, R. Keidel, K. Rose, D. Stamatidis, J. Swiss, A. Wilkinson, О.А. Горленко, В.В. Мирошников и некоторые другие. Однако внедрению РОМЕ-проектов на винодельческих предприятиях Украины должного внимания уделено не было. Это и определило цель статьи.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель статьи — провести оценку возможности украинских винодельческих предприятий к внедрению BSC-ориентированных РОМЕ-проектов, с учетом ограниченных ресурсов, выделить основные проблемы и предложить возможные пути их решения.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

При проведении оценки возможности украинских винодельческих предприятий к внедрению проектов процессно-ориентированного типа (в частности BSC-ориен-

тированных РOME-проектов) (далее — РOME-проектов) было определено, что они сталкиваются с рядом проблем:

1) слабой подготовкой топ-менеджеров в вопросах процессно-ориентированного менеджмента либо недостаточной осведомленностью этих руководителей о TQM, BSC, BP, проектах РOME (BROM, EPOMS) (знание о процессном подходе либо отсутствует либо, если топ-менеджер и владеет подобной информацией, то реальную разработку и внедрение РOME-проектов никому из сотрудников предприятия поручить не может в связи с отсутствием специалистов в данном вопросе);

2) на винодельческих предприятиях нет подготовленных специалистов в области BPM — в украинских вузах их специализированная подготовка не ведется, есть лишь отдельные разработанные курсы, которые ведут некоторые преподаватели;

3) сложностью, а следовательно и высокой ценой разработки РOME-проектов, персонификацией — разрабатываемые консалтинговыми фирмами проекты носят индивидуализированный характер и не могут быть применены на нескольких предприятиях;

4) невозможность и отсутствие желания у консультантов снизить стоимость своих услуг по разработке проектов, что превращает последние в некий элитный, доступный лишь немногим, товар;

5) для внедрения этих проектов, их поддержки, необходим достаточно большой промежуток времени, а следовательно может увеличиться и срок для получения положительной отдачи от проекта;

6) в техническом аспекте разработки и внедрения РOME отсутствуют критерии оценки бизнес-процессов.

Часть приведенных выше проблем (1—2), связанных с недостатком информации и знаний по излагаемому вопросу, можно решить с помощью создания и внедрения обучающего блока комплексной программы, сформированной на основе достаточно большого количества существующих теоретических трудов и результатов практических исследований, которые полно и доступно описывают BROM (EPOMS, РOME), BPM, PQM, TQM, QS. Это работы (в том числе ранее упоминавшихся) авторов: T. Davenport, J. Evans, G. Gilber, M. Hammer, J. Champy, J. Hradesky, J. Jeston, J. Nelis, H. Johansson, R. Keidel, J. Kelada, K. Rose, G. Rummel, A. Brache, N. Slack, S. Chambers, R. Johnston, A. Betts, H. Smith, P. Fingar, D. Stamatidis, J. Swiss, A. Wilkinson, А.И. Белоконя, И.В. Трифонова, В.Т. Вечерова, А.А. Климчука, О.А. Горленко, В.В. Мирошникова, В.Г. Елиферова, В.В. Репина, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, С.Д. Бушуева, Н.С. Бушуевой и некоторых других. Проблемы 1—2 требуют коллективной разработки, они велики и их не решить индивидуально.

При решении проблемы (6), возникающей в техническом аспекте разработки и внедрения РOME [8], можно предложить такие критерии для оценки состояния бизнес-процессов действующего предприятия в процессе их совершенствования с целью достижения поставленной цели: 1) критерии, которые отображают ожидание владельца бизнес-процесса от результатов его выполнения; 2) критерии, которые отображают ожидание потребителей продукции, получаемой в результате функционирования бизнес-процесса; 3) критерии, которые отображают требования к содержанию бизнес-процесса, при котором максимально обеспечиваются потребительские свойства его продукции, а значит ожидания потребителей и хозяина процесса. Содержание бизнес-процесса включает (согласно нотации IDEF0): исполнителей, оборудование (инструменты), стандарты и алгоритм выполнения.



**Рис. 1. Формирование критериев оценки бизнес-процессов**

Перечисленные выше критерии должны характеризоваться определенными показателями (цена, доход, степень удовлетворенности потребителя, профессионализм исполнителей процесса и т.д.), численные значения которых будут характеризовать состояние анализируемого бизнес-процесса. Численные значения указанных показателей классифицируются таким образом: 1) текущие значения ("AS-IS"); 2) эталонные значения ("TO-BE"). Такой бизнес-процесс может быть принят за "стандарт" ("эталон"), к которому должен стремиться "текущий". Схематично это может быть изображено, как это представлено на рис. 1.

Направление решения проблем (3—5), в виде снижения стоимости РOME-проектов с целью большей их доступности для приобретения и внедрения украинскими винодельческими предприятиями, что должно повысить заинтересованность предприятий в РOME и позволить его внедрять более эффективно, можно представить в виде двух путей.

Первый путь — за счет использования маркетингового подхода и эффекта масштаба.

В настоящее время РOME-проекты (BPM, BROM, EPOMS) носят персонифицированный (индивидуализированный) характер, являются единичным (штучным) товаром и удовлетворяют "сегмент одного потребителя". Именно эти свойства, помимо сложности создания, определяют весьма высокую цену их разработки и внедрения, а также ведение мониторинга и корректирования в процессе эксплуатации.

После внимательного изучения данной ситуации проведения исследования можно сделать вывод, что решение задачи снижения стоимости РOME-проекта может быть осуществлено путем использования маркетингового подхода и эффекта масштаба. Это происходит за счет интеграции интересов винодельческого предприятия-потребителя и консалтинговой фирмы-изготовителя РOME-проекта, и обусловлено тем, что в современных условиях винодельческие предприятия-потребители не готовы самостоятельно создать РOME-проект, но могут сформулировать потребительские свойства, которыми он должен обладать, с учетом применяемого ими менеджмента. Поэтому роль конкретного винодельческого предприятия-потребителя в решении данной задачи может быть сведена к четкому описанию "специфических требований к РOME-проекту".

Если сформировать базу данных "специфических

требований к РOME-проекту" для винодельческих предприятий України, то любая консалтинговая фирма — изготувитель РOME-проекта сможет осуществить сегментирование предприятий по "специфическим требованиям к РOME-проекту" и выбрать приемлемый для нее сегмент. В выбранный сегмент войдут предприятия-потребители с однородными "специфическими требованиями к РOME-проекту". Указанные требования будут являться исходными данными для последующего создания фирмой-изготувителем унифицированного ("эталонного", "типового") РOME-проекта для винодельческих предприятий одного сегмента. Таким образом, изложенное выше позволяет прийти к ідеї "типового" РOME-проекта, которая предлагается к рассмотрению.

При подходе к решению задачи снижения стоимости РOME-проекта взята за основу реализация "эффекта масштаба", т.е. зависимость себестоимости продукции от объема производства. Удешевление РOME-проекта в этом случае сводится к поиску фирмой-изготувителем сегмента, для которого создается типовой РOME-проект, который каждое винодельческое предприятие выбранного сегмента может внедрить в чистом виде или несколько его изменив.

Для консалтинговой фирмы-изготувителя возможно будет в этом случае, не теряя суммарной прибыли, снизить цену типовой разработки для каждого предприятия (исходя из "эффекта масштаба"), делая ее доступной для хозяйствующих субъектов. Таким образом, сформулированной нами выше задачей снижения стоимости РOME-проекта будет решена и одна из основных проблем внедрения процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях України.

Предлагаемый подход к проведению сегментации по "специфическим требованиям к РOME-проекту" исходит из того, что надо оценить предприятия конкретной производственной направленности. Хозяйствующие субъекты будут схожи между собой, как управляемые системы, если они максимально удовлетворят определенным критериям оценки для выборки. Критериями выборки предприятий могут быть влияющие на качество компоненты общего бизнес-процесса "Обеспечивать потребителей продукцией" ("AS-IS") (в декомпозиции минимум на два подпроцесса: "Производить продукцию", "Реализовывать продукцию" (может быть добавлен в случае необходимости третий подпроцесс, если он существует на предприятии, — "Производить сырье")). Следует исходить из того, что и при иерархическом (функциональном) менеджменте бизнес-процессы внутри винодельческих предприятий идут, но они не оптимальны и не формализованы.

Компоненты бизнес-процесса рациональнее всего рассматривать, исходя из нотации IDEF 0, в виде Input, Control, Output, Mechanism, которые, в свою очередь, должны быть декомпозированы до необходимого уровня при проведении анализа винодельческих предприятий. Это поможет сделать обобщения, выявить закономерности и сформировать сегменты из анализируемых предприятий.

До сбора и обработки информации следует отсортировать выбранные группы компонентов, выделить наиболее важные факторы, обосновать их и присвоить оценочный балл каждой группе, заложить дисперсию значений, создать систему группировки факторов. После проведения этих процедур следует оценить каждое исследуемое винодельческое предприятие по предложенной методике и выделить целевые группы (сегменты), для которых будут создаваться типовые РOME-проекты.

Второй путь решения поставленной задачи отталки-

вается от того, что ресурсы любого винодельческого предприятия всегда ограничены определенным конечным значением, их эффективное использование зависит от правильности распределения, и скорости и качества принятия управленческого решения по их использованию.

Ресурсы, которые находятся в обращении и могут быть распределены по конкретным направлениям деятельности в единицу времени, тем более лимитированы. Следовательно необходимо четко определить приоритеты винодельческого предприятия на перспективу. Для этого в современных условиях наиболее удобно использовать систему BSC, которая даст именно "сбалансированный" вектор в развитии предприятия, определив, к чему оно стремится не только в традиционном финансово-экономическом аспекте, но и относительно человеческих ресурсов, внутренних бизнес-процессов, взаимоотношений с клиентами. Это делается, как отмечалось ранее, для того, чтобы определить приоритеты в развитии и функционировании винодельческих предприятий, т.к. сегодня недостаточно пользоваться ретроспективными данными для построения прогнозов методом их перенесения из прошлого периода и условной корректировки в будущем периоде. Следует четко сформировать систему значимых показателей (к достижению которых стремится винодельческое предприятие) для каждой конкретной организации (или ее "эталон" для группы хозяйствующих субъектов) на основе системы BSC.

Когда ориентиры обозначены (как правило, здесь один из ведущих показателей для украинских винодельческих предприятий все же является прибыль), следует изучить бизнес-процессы формирования товаров по заранее заданным критериям. После этого следует определить, как состояние бизнес-процессов "AS-IS" удовлетворяет тому, что должно быть получено в результате их деятельности.

Далее устанавливается, какими будут бизнес-процессы "TO-BE", основываясь на выпуске товара для максимального удовлетворения клиента (причем "лучше, чем это делает конкурент"). Оценивается, что и в каком периоде будет более приоритетным по коррекции и вложению ресурсов (в связи с отдачей вложений). После этого четко определяется область преобразований для внедрения инноваций в зависимости от определения их предмета и соответствующего ему разработанного управления проектом, что позволит наиболее удобно провести организационные изменения, а также приблизит винодельческое предприятие к достижению динамического равновесия. Проводится перестройка бизнес-процессов, причем не сразу и полностью, а постепенно, поэтапно, с учетом ограниченных ресурсов. Таким образом, практически для каждого винодельческого предприятия постепенно можно будет разработать и внедрить РOME-проект, причем учитывая требования BSC и ограниченность ресурсов.

Что же касается создания "товара для максимального удовлетворения клиента", то в настоящее время решение этой задачи интересует практически все предприятия України, не только винодельческие. Повсеместно говорится о том, что актуальными вопросами совершенствования деятельности предприятий является повышение их конкурентоспособности и выявление того, на какой основе сформировать обеспечение конкурентоспособности товара. На сегодняшний день большинство винодельческих предприятий ориентировано на концепт качественного товара, исходя из того, какими возможностями владеет предприятие. При этом не всегда уделяется надлежащее внимание тому, что покупатели объе-

динены в разные сегменты, соответственно предъявляют различные требования к товару. При большом количестве производителей и обширной номенклатуре товаров конкурентоспособным можно назвать лишь тот товар, который клиентоцентрирован, то есть сформирован на основе тех потребительских свойств товара, которые определяют выбор той или другой группы покупателей. Следовательно и менеджмент винодельческих предприятий должен совершенствоваться, изменяться так, чтобы производство было подчиненное цели выпуска конкурентоспособного товара. Для этого желательно создать методику определения системы критериев преимущества товара, которые важны для покупателей и которые позволяют объединить их в целевые группы (сегменты) в зависимости от особенностей выбора и требований к потребительским свойствам товара (ПСТ). При этом в ходе исследования выбранные факторы предпочтительно разделить на первостепенные и второстепенные. Потом следует провести анализ первостепенных факторов, сформировать карты требований групп клиентов, исходя из ПСТ (например, для винодельческой отрасли это может быть разделение предпочтений по способу производства вина, сроку выдержки, вкусовым качествам, цене, дизайну оформления и т.д.). После этого определяется, запросы какой группы сможет удовлетворить производитель, какая группа для него перспективна, сможет ли он произвести товар, который бы желал получить выделенный сегмент. Также следует оценить, насколько хорошо сможет выполнить эту задачу винодельческое предприятие, исходя из традиционно используемых сырья, материалов, технологий, персонала. Однако, поскольку практически каждое предприятие имеет конкурентов, которые борются за тех же потребителей, следовательно, чтобы знать, насколько будет конкурентоспособен товар, желательно проанализировать аналогичные товары конкурентов по аналогичной схеме и определить, возможно ли для винодельческого предприятия создать товар, который будет более востребован у потребителей, и они приобретут его именно у этой фирмы, а не соперника. Таким образом, будет известно, как сформировать конкурентоспособный товар, исходя из клиентоцентрированного подхода, учитывая ПСТ, важные для конкретного сегмента.

Исходя из изложенного выше, для производителя винодельческой продукции будет возможно провести совершенствование менеджмента на основе процессного подхода по принципу "от обратного": спроектировать конкурентоспособный товар, который желает видеть клиент, продумать, как его произвести ( jakie нужны для этого ресурсы и система управления, бизнес-процессы и их компоненты), а не менять менеджмент, чтобы потом создавать даже хороший товар, но называть его потребителю. В этом случае поставленная задача будет адекватно решена, а предприятие и его товар будут конкурентоспособными и соответствующими требованиям VOC-подхода.

Возможно также комбинировать первый и второй путь для достижения необходимых результатов.

## ВЫВОДЫ

Материал, приведенный в данной статье, предлагающий различные пути решения проблемы внедрения проектов РOME на винодельческих предприятиях Украины, при правильном его применении позволит существенно ускорить и упростить, удашевить процесс внедрения процессно-ориентированного менеджмента винодельческими предприятиями, повысить интерес к методам и формам хозяйствования, адекватным к условиям, которые

предъявляет внешняя среда в виде стандартизирующих требований и запросов клиентов, при этом достичь этого без потери соответствующего качества.

Материал данной статьи является результатом научно-исследовательской работы по подготовке и внедрению РOME-проектов на винодельческих предприятиях Украины. Планируется продолжение исследований в данном направлении. Материал исследования может быть полезен топ-менеджерам предприятий, руководителям и работникам консалтинговых фирм, региональных управлений, работающих в направлении разработки и внедрения РOME-проектов, а также студентам экономических и менеджерских специальностей украинских вузов.

### Література:

1. Foster S. Managing Quality: Integrating the Supply Chain / S. Foster: — London. Financial Times Prentice Hall, 2006.
  2. Hitt M., Ireland R., Hoskisson R.. Strategic Management: concept and cases / M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson. — OH, South Western, 2007.
  3. Information about VOC-approach at Performance Improvement Consulting site [Електронний ресурс]. — Режим доступа: — <http://www.pwc.com>.
  4. Jestion J., Nels J. Business Process Management. Practical Guidelines To Successful Implementations / J. Jestion, J. Nels. — United Kingdom: Elsevier Science & Technology, 2006.
  5. Kaplan R., Norton D. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies / R. Kaplan, D. Norton. — USA: Harvard Business School Press, 2006.
  6. Shillito M. Acquiring, Processing, and Deploying Voice of the Customer / M. Shillito. — LLC, CRC Press, 2008.
  7. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. — К.: Наук. світ, 2007. — 199 с.
  8. Вечеров В.Т., Булеев Ю.С., Лук'янова Е.Ю. Вибір і обосновання критеріїв оцінки состояння бізнес-процесів підприємства при совершенствуванні його менеджменту / В.Т. Вечеров, Ю.С. Булеев, Е.Ю. Лук'янова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. — Дніпропетровськ, 2008. — №1—2. — С. 93—95.
  9. Вечеров В.Т., Лук'янова Е.Ю. Обоснование и выбор возможного пути решения проблемы внедрения процессно-ориентированного менеджмента на предприятиях Украины / В.Т. Вечеров, Е.Ю. Лук'янова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. — Дніпропетровськ, 2008. — №3. — С. 36—38.
  10. Горленко О.А., Мирошников В.В. Система менеджмента качества (нормативно-техническая документация): учеб. / О.А. Горленко, В.В. Мирошников. — Брянск: Изд-во БГТУ, 2006. — 497 с.
  11. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М.: Стандарты и качество, 2008. — 408 с.
  12. Катернюк А.В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование / А.В. Катернюк. — М.: Феникс, 2009. — 315 с.
  13. Матчина И.Г., Бузни А.М. Экономика виноделия. / И.Г. Матчина, А.М. Бузни. — Симферополь: Таврида, 2003. — 256 с.
  14. Рыбинцев В.А. Виноград и вино Украины: история, государство, рынок (теоретические и организационно-экономические аспекты развития) / В.А. Рыбинцев. — К.: ИАЭ, 1998. — 447 с.
- Стаття надійшла до редакції 05.02.2010 р.*