

УДК 663.25:658.5.011

Е. Ю. Лукьянова,
аспірант, Кримський гуманітарний університет (г. Ялта)

РОЛЬ И МЕСТО БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ВИНОДЕЛЬЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена определению роли и места бизнес-процессов в системе менеджмента винодельческого предприятия. Обоснованы предпосылки применения процессно-ориентированного менеджмента предприятиями в условиях Украины на основе стандарта ISO 9001:2008. Дан анализ функционального и процессно-ориентированного подходов к менеджменту предприятия. Описана взаимосвязь РОМЕ с современными мировыми управленческими методологиями.

The article is devoted to determination of a role and a place of business-processes in a vine-making enterprise management system. Pre-conditions application of the enterprises process-oriented management, based on ISO 9001:2008 standard, is grounded for Ukrainian economical conditions. Also analysis of enterprise management functional and process-oriented approaches is given. POME and modern world management methodologies intercommunication is described.

Ключевые слова: роль, бизнес-процессы, система, процессно-ориентированный менеджмент, винодельческое предприятие.

Key words: role, business-processes, system, process-oriented management, vine-making enterprise.

ВСТУПЛЕНИЕ

На сегодняшний день в условиях глобализации экономики и общих тенденций стремления к международному экономическому сотрудничеству на региональных уровнях для винодельческих предприятий является актуальным повышение их конкурентоспособности в целом и производимых ими товаров в частности. В реальности производственные проблемы выживания настолько сильно поглощают внимание многих производителей, что главный вопрос (который должен закладываться в базе конкурентоспособности) — что желает видеть клиент в результате деятельности предприятия — остается за границами их видения. И, в то время как бизнес должен быть сформирован на основе VOC-подхода (который состоит в исследовании бизнес-единиц с позиций клиентоцентризма, когда клиентоориентированные бизнес-единицы и их представители подчинены идее улучшения и совершенствования предоставляемых услуг, взаи-

мосвязей, ориентируясь на запросы клиентов организации (рис. 1)), в реальности складывается ситуация, когда хозяйствующий субъект фактически стремится навязать свой концепт товара потребителю, в то время как мнение последнего может существенно отличаться от позиции производителя.



Рис. 1. Базис формирования бизнеса с позиций VOC-подхода

На предыдущих этапах развития экономики из-за сравнительно небольшого количества винодельческих предприятий и товаров предложение формировало спрос, в настоящее время существует возможность выбора (в том числе большой интерес представляет продукция зарубежных производителей), и клиент находит именно то, что необходимо ему.

Если винодельческие предприятия не будут адаптироваться, то они станут неконкурентоспособными и могут быстро оказаться в летальной фазе развития. Как следствие, невозможно будет говорить и об отношениях международного сотрудничества (ни об оказании помощи со стороны иностранных партнеров, ни о полноценном взаимодействии) — сотрудничество с потенциальными некропредприятиями, неспособными к переменам (по различным причинам), тогда, когда необходим новый подход ко всему предприятию, бесперспективно.

Для того, чтобы по-новому взглянуть на деятельность винодельческого предприятия, помочь ему в кризисных условиях, повысить конкурентоспособность и превратить его в субъект, готовый к международному сотрудничеству, необходимо совершенствовать его на основе процессного подхода, формируя, преобразуя и четко очерчивая бизнес-процессы предприятия, создавая его систему процессно-ориентированного менеджмента.

В области вопросов бизнес-процессов, процессного подхода, процессно-ориентированного менеджмента, формирования конкурентных преимуществ, совершенствования менеджмента качества существует ряд теоретических и научно-практических исследований и рекомендаций авторов A. Betts, A. Brache, S. Chambers, J. Champy, T. Davenport, P. Fingar, J. Jeston, H. Johansson, R. Johnston, M. Hammer, J. Hradesky, J. Nelis, K. Rose, G. Rummler, N. Slack, H. Smith, M. Porter, Н.С. Бушуевой, С.Д. Бушueva, В.Т. Вечерова, О.А. Горленко, В.Г. Елиферова, А.А. Климчука, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, В.В. Репина, Е.В. Шельмина и некоторых других. Тем не менее, авторами не были раскрыты вопросы определения роли и места бизнес-процессов в системе менеджмента винодельческого предприятия. Это и сформировало цель настоящего исследования.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель работы состоит в определении роли и места бизнес-процессов в системе менеджмента винодельческого предприятия. Для раскрытия цели также необходимо осветить обоснование предпосылок применения процесс-

но-ориентированного менеджмента предприятий (РОМЕ) в условиях Украины на основе стандарта ISO 9001:2008, дать анализ функционального и процессно-ориентированного подходов к менеджменту предприятия, определить наполнение термина "бизнес-процесс", описать взаимосвязь РОМЕ с современными мировыми управленческими методологиями, отобразить с помощью схем излагаемый материал. Для реализации поставленной цели используются общепринятые методы: сравнительный анализ, графический анализ, контент-анализ, синтез, экономическое моделирование.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Переход от неэффективного в современных условиях функционального менеджмента к более действенному, процессно-ориентированному (краткий анализ подходов дан в табл. 1), был регламентирован стандартом ISO 9001:2000. Сейчас осуществляется постепенная последовательная замена ISO 9001:2000 на ISO 9001:2008 — стандарт, который также основан на процессном подходе.

Стандарт ISO 9001:2008 определяет использование логического принципа процессного подхода при разработке, введении и улучшении результативности менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности заинтересованных сторон с помощью выполнения их требований [4].

Анализ функционального и процессно-ориентированного подходов к менеджменту предприятия приведен в табл. 1.

Преимущество использования процессного подхода для винодельческого предприятия также заключается в построении системы его бизнес-процессов и управления ими для достижения максимальной эффективности деятельности; позволяет подготовиться к сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям вышеуказанного стандарта.

Анализ литературных источников показывает, что существует несколько базовых, наиболее часто употребляемых, определений того, что представляют бизнес-процессы в системе менеджмента предприятий.

Так, M. Hammer, J. Champy [3] определяют их как совокупность действий, принимающих один или более видов входа (ресурса) и создающих выход (результат), который значим для потребителя. Следует отметить, что у авторов приведено определение в большей степени ориентированное на восприятие преобразования,

Таблица 1. Анализ функционального и процессно-ориентированного подходов к менеджменту предприятия

Критерий сравнения	Подходы к менеджменту предприятия	
	Функциональный	Процессно-ориентированный
Ориентация на удовлетворение потребностей клиентов	Нет	Есть
Ориентация на реализацию стратегии	Цели всего предприятия заменены на функциональные ориентиры подразделений	Ориентация на достижение целей процесса
Ориентация на результат	Нет	Есть
Ориентация на цепочку создания стоимости и качество	Нет	Есть
Скорость принятия управленческих решений	Низкая, из-за вертикальной структуры иерархии	Высокая
Монополизация решений	Высокая: одноструктурное подразделение не заинтересовано во взаимодействии с другим	Низкая: функциональные барьеры отсутствуют
Заинтересованность работников в конечном результате	Минимальная	Высокая
Связь с мотивацией персонала	Нет	Есть
Вероятность возникновения разрушающей конкуренции внутри предприятия при выбранном подходе к управлению	Высокая	Низкая

и меньший акцент сделан на структурных границах составного процесса и порядке действий во времени и пространстве. Данное утверждение построено на мнении Т. Davenport [2], который определил бизнес-процесс как структурированный, измеримый набор действий, создаваемых для того, чтобы производить специфический выход для специфического потребителя или рынка. Это подразумевает сильный акцент на том, как сделана работа в пределах организации, в контрасте к тому, на что ориентирован выпускаемый продукт. В этом понимании процесс — это специфический порядок рабочих действий во времени и пространстве, имеющий начало и окончание, с четко определенными входами и выходами: структурой для действия. А применение процессного подхода подразумевает принятие точки зрения потребителя. Процессы являются структурой, с помощью которой организация производит то, что необходимо и ценно для ее потребителей.

Определение, данное Т. Davenport, содержит определенные характеристики, которыми процесс должен обладать. Эти характеристики фокусируются на логике бизнес-процесса (как работа сделана), вместо принятия перспективы продукта (что сделано). Следуя этому определению процесса, можно заключить, что процесс должен иметь определенные границы, вход и выход, состоящие из меньших частей, действий, которые упорядочены во времени и пространстве, того, что должен быть получатель выхода процесса — потребитель — и что существует преобразование, имеющее место в пределах процесса, которое должно увеличить стоимость для потребителя.

G. Rummler, A. Brache [9] используют определение, которое четко сфокусировано на внешних потребителях организации, утверждая, что бизнес-процесс представляет собой серии шагов, создаваемых, чтобы производить продукт или услугу. Большинство процессов, считают они, кросс-функциональны, и охватывают "пробелы" ('white spaces') между блоками в организационной диаграмме. Некоторые процессы дают в результате продукт или услугу,

которые получают внешние потребители организации, и это основные процессы. Другие процессы производят продукты, которые невидимы для внешнего заказчика, но имеют большое значение для эффективного управления бизнесом — это вспомогательные процессы. Упомянутое выше определение отличает два вида процессов, основные и вспомогательные, в зависимости от того непосредственно ли вовлекается процесс в создание ценности для заказчика или сосредоточен на внутренних действиях организации. В этом смысле определение G. Rummler и A. Brache следует модели создания стоимости М. Porter [8], которая также разделяет действия на первоначальные (основные) и повторные (вспомогательные). Согласно G. Rummler и A. Brache, типичная особенность успешной организации, основанной на процессном подходе — это отсутствие вспомогательных действий в основном потоке создания стоимости, который создан в соответствии с ориентированными на потребителя основными процессами. Такая особенность процессов, как охват "пробелов" в организационной диаграмме, указывает, что процессы построены в некоторой форме организационной структуры. Также процесс может быть кросс-функциональным, т.е. проходить через отдельные бизнес-функции.

Н. Johansson [5] определяет процесс как ряд взаимосвязанных и взаимозависимых видов деятельности, связанных посредством обмена своими выходными результатами. Виды дея-



Рис. 2. Модель бизнес-процесса А0 винодельческого предприятия в нотации IDEF 0

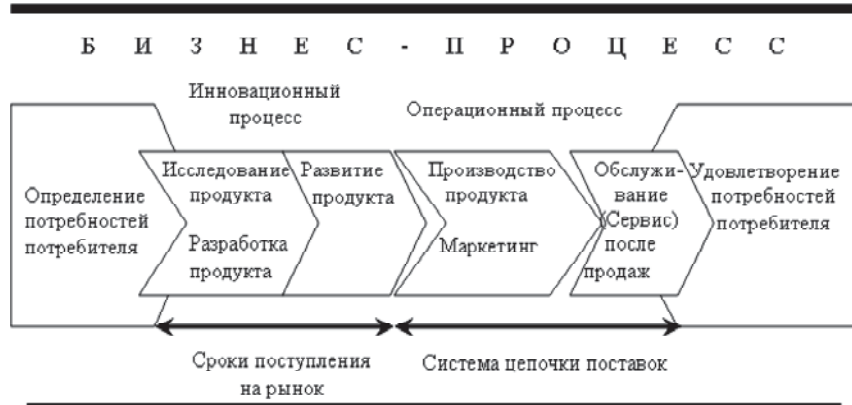


Рис. 3. Бизнес-процесс винодельческого предприятия в общем виде относительно цепочки создания стоимости (value added chain)



Рис. 4. Место бизнес-процессов в BSC в системе менеджмента предприятия

тельности связаны друг с другом в силу того, что имеется потребность в специфическом результате. Для достижения этого результата необходимы определенные продукты и услуги, которые инициируют первый вид деятельности в рамках процесса, который, в свою очередь, является триггером (пусковым механизмом) для последующих видов деятельности. Выходной результат или поток информации возникает при взаимодействии двух видов деятельности. Обмен выходным результатом или информационным потоком проводит границу между различными видами деятельности в рамках одного и того же бизнес-процесса и устанавливает между ними сильные причинно-следственные отношения. Задача — это комбинация элементов работы, или операций, которые составляют вид деятельности. Организации могут осуществлять одни и те же виды деятельности, используя различные задачи и операции.

На основе информации, приведенной выше, следует отметить, что при изучении винодельческих предприятий, построенных на функциональной основе, можно увидеть, что процессы в них идут, но они не оптимальны и требуется их совершенствование.

Таким образом, для результативного функционирования винодельческое предприятие должно определить и управлять многочисленными связанными видами деятельности. Если происходит одно или более действий, использующих ресурсы и управляемых с целью преобразования входов в выходы, то это может рассматриваться как процесс [4], часто выходы одного процесса непосредственно формируют входы следующего.

Применение системы процессов в рамках винодельческого предприятия, включая определение их взаимодействия, управления ими для достижения требуемых результатов, — это и будет процессный подход. Его преимущество состоит в оперативном управлении, которое он

обеспечивает связью между индивидуальными процессами в пределах системы процессов, а также их комбинацией и взаимодействием.

При использовании в рамках системы менеджмента качества такого подхода он подчеркивает важность понимания и выполнения требований, необходимости рассмотрения процессов в условиях добавленной ценности (added value), получения результатов по эффективности, результативности процессов и непрерывного их совершенствования, основанного на объективных измерениях.

Для того, чтобы проводить такую работу, необходимо четко представлять структуру бизнес-процесса и его составные части, которые надлежит совершенствовать, или произвести реинжиниринг. Схема бизнес-процесса винодельческого предприятия в общем виде в нотации IDEF 0 приведена на рис. 2.

Стрелки на рис. 2 отображают взаимосвязь ICOM (input (вход), control (управляющие воздействия), output (выход), mechanism (механизм), соответственно) бизнес-процесса винодельческого предприятия процесса: A0 — обеспечивать потребителей винодельческой продукцией, прерывистой линией обозначены рамки декомпозиции первого уровня общего процесса; A0 на A01 — производить винодельческое сырье и полуфабрикаты; A02 — производить готовую винодельческую продукцию; A03 — реализовывать винодельческую продукцию.

Наличие процессов, их наполнение и ход, соответственно и модели бизнес-процессов для каждого винодельческого предприятия будут индивидуальными, но их суть в любом случае (кроме предприятий, не имеющих собственной сырьевой базы) в декомпозиции первого уровня сведется к приведенным трем направлениям.

Бизнес-процесс винодельческого предприятия в общем виде также может быть изображен относительно цепочки создания стоимости (рис. 3).

Если предположить создание BSC винодельческого предприятия (а BSC является частью управления эффективнос-

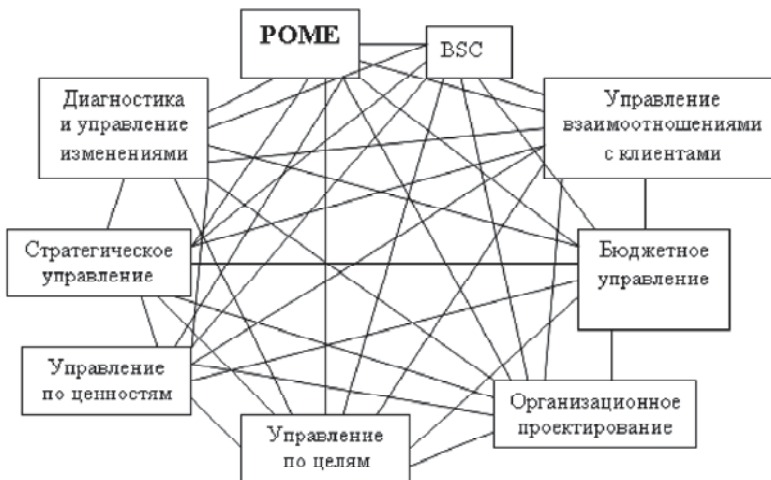


Рис. 5. Взаимосвязь POME с современными мировыми управленческими методологиями

тью деятельности организации (performance management)), то бизнес-процесс как элемент системы менеджмента входит и в нее.

BSC выступает инструментом для соизмерения и соподчинения оперативных действий небольших масштабов в с обширными стратегическими целями миссии и стратегии в определенные сроки за счет четко очерченных четырех перспектив: финансовой, выстраивания взаимоотношений с потребителями, инжиниринга бизнес-процессов, инноваций и изучения (обучения) (часто связывают с развитием персонала) [1; 6; 7] (рис. 4).

Бизнес-процессы и их ICOM-компоненты являются базисом формирования процессно-ориентированного менеджмента предприятия



Рис. 6. Место бизнес-процессов в модели системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе



Рис. 7. Структура документации системы менеджмента качества

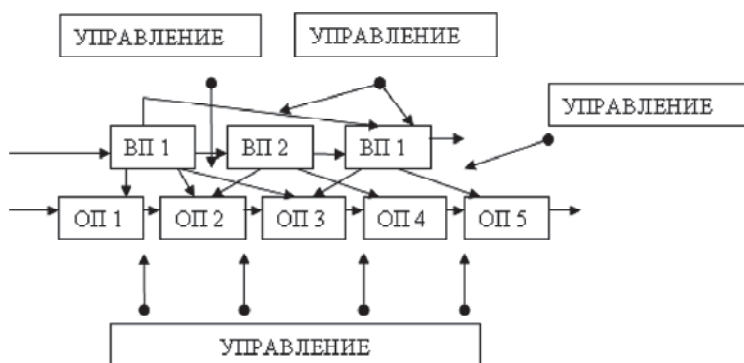


Рис. 8. Управление на основе процессного подхода (согласно требованиям ISO 9001:2008)

(POME). POME тесно связан с такими современными мировыми управленческими методологиями, как диагностика и управление изменениями (change management), стратегическое управление (strategic management), управление по ценностям (value management), система сбалансированных показателей (BSC), организационное проектирование, бюджетное управление, управление взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management) (рис. 5). Эти утверждения в полной мере относятся и к винодельческим предприятиям. При построении их POME системы необходимо об этом помнить.

Также определяется и графически отобра-

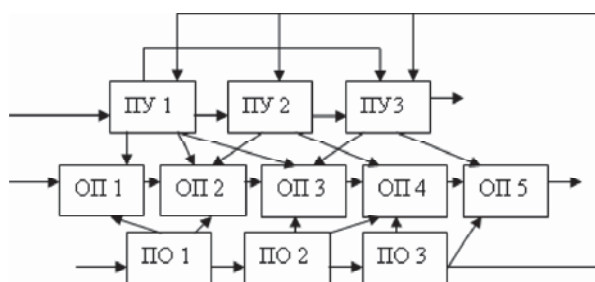


Рис. 9. Процессное управление (согласно требованиям ISO 9001:2008)

жается место бизнес-процессов в системе менеджмента качества, построенной на основе процессного подхода с использованием стандарта ISO 9001:2008 (рис. 6). СМК винодельческого предприятия строится на основании этого же подхода.

Следует отметить, что при построении системы менеджмента качества винодельческого предприятия также большое внимание следует уделить концепции уровневой документации, в том числе описанию бизнес-процессов. Степень документированности системы зависит от размера хозяйствующего субъекта, вида деятельности и от компетентности персонала. Как правило, структура документации должна состоять из пяти уровней (рис. 7). Первый уровень показывает документально оформленные политику и цели в области качества. Второй уровень — руководство по качеству (в некоторых случаях относительно короткие процедуры могут быть включены непосредственно в руководство по качеству, а не только представлены в виде ссылок). Третий уровень состоит из процедур, описывающих бизнес-процессы СМК. Четвертый уровень состоит из других документов, необходимых для внедрения системы менеджмента качества. Пятый уровень состоит из записей, дающих свидетельства или верификацию, что работа выполнена. Перечень обязательной документации СМК указан в ISO 9001:2008.

Как отмечалось ранее, бизнес-процессы и их ISOM-составляющие — это основа формирования POME системы винодельческого предприятия. Для винодельческого предприятия преимущество процессного подхода состоит в наличии управления, которое предусматривается на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии (с учетом вышеприведенных требований стандарта). Что в общем виде может быть представлено двумя способами (рис. 8, 9).

На рис. 8 обозначены: ВП — вспомогательные процессы (включают процессы обеспечения, управления); ОП — основные процессы ("цепочка создания ценности"); УПРАВЛЕНИЕ — возможные зоны применения управленческого воздействия; стрелками показаны возможные взаимосвязи между процессами; стрелками с кругом — возможные зоны управленческого воздействия на процессы.

В то же время можно составить другую интерпретацию, когда непосредственно управление входит в процессы предприятия, а не является выделенной надстройкой над ними.

Обозначения, приведенные на рис. 9: ПУ — процессы управления; ОП — основные процессы; ПО — процессы обеспечения.

На практике функции по формированию системы РОМЕ винодельческого предприятия, как правило, могут быть взяты на себя специально определенным подразделением (департаментом, отделом), входящим или тесно сотрудничающим с отделением, которое разрабатывает стратегию деятельности предприятия.

Выводы

Определенные в данной статье роль и место бизнес-процессов в системе менеджмента винодельческого предприятия подтверждают их важность для формирования и обеспечения социально-экономической деятельности хозяйствующих субъектов, управления ими, создания адекватной требованиям внешней среды системы менеджмента, а также основы для внедрения общеприменимой в Европейском экономическом пространстве СМК ISO 9001:2008.

Приведенное обоснование предпосылок применения процессно-ориентированного менеджмента предприятий (РОМЕ) в условиях Украины на основе стандарта ISO 9001:2008 действительно показывает необходимость перехода отечественных хозяйствующих субъектов на функционирование с учетом требований данного стандарта, что не только поможет сделать предприятия отвечающими современной ситуации, а также позволит организовать их деятельность наиболее рациональным образом.

Анализ функционального и процессно-ориентированного подходов к менеджменту предприятия показывает явные преимущества второго подхода над первым, что является еще одним доказательством необходимости его применения.

Приведенное наполнение термина "бизнес-процесс" позволяет сформировать четкую информационную базу о нем, чтобы представлять, что на предприятии будет подлежать преобразованию либо созданию и в каких рамках будет вестись работа, а также каковы будут ее объемы, предположительные сроки и стоимость.

Описанная взаимосвязь РОМЕ с современными мировыми управленческими методологиями, имеющая отображение излагаемого материала с помощью схем, наглядно показы-

вает, ориентируясь на что, должен быть создан РОМЕ-проект.

Таким образом, в статье был сформирован методологический базис, определяющий понятия бизнес-процессов и описывающий их роль и место в системе менеджмента предприятий винодельческой отрасли.

Рассмотренный материал может быть полезен в качестве методологического базиса для проведения исследований по тематике формирования РОМЕ-проектов в сфере управления отечественными винодельческими предприятиями.

Информация, изложенная в данной статье, получит свое продолжение в дальнейшем практическом исследовании формирования РОМЕ-систем винодельческих предприятий.

Результаты данного исследования могут быть полезны руководителям предприятий и работникам консалтинговых фирм, работающих в направлении разработки и внедрения РОМЕ-проектов (ВРОМ-, ЕРОМС-), а также студентам экономических и менеджерских специальностей украинских вузов.

Литература:

1. Bourne M., Bourne P. The Strategy Focused Organization / M. Bourne, P. Bourne. — Boston, Harvard Business School Press, 2001.

2. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. — Boston, Harvard Business School Press, 1993.

3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. — New York: Harper Business, 2001.

4. ISO 9001 2008 Quality Management Requirements [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.praxiom.com/iso-9001.htm>.

5. Johansson H. Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance / H. Johansson. — NY: John Wiley & Sons, 1993.

6. Niven P. The Balanced Scorecard / P. Niven. — Oxford: Capstone Publishing, 2002.

7. Olve N., Sjostrand A. The Balanced Scorecard / N. Olve, A. Sjostrand. — Oxford: Capstone Publishing, 2002.

8. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. — NY: Free Press, 1985.

9. Rummler G., Brache A. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organisational Chart / G. Rummler, A. Brache — San-Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2010 р.