

Подбор инструментов решения задачи формирования ССП-ориентированного процессного менеджмента предприятий курортно-рекреационной сферы в условиях неопределённости

Е. Ю. Лукьянова

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»
lukianovahy@ukr.net

Аннотация. В публикации предложены и обоснованы возможные инструменты решения задачи формирования ССП-ориентированного процессного менеджмента предприятий курортно-рекреационной сферы в условиях неопределённости.

Ключевые слова: процессный менеджмент; инструментарий; ССП; предприятие; курортно-рекреационная сфера; условия неопределённости

I. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В предыдущих публикациях были освещены актуальные вопросы адаптации деятельности отечественных предприятий курортно-рекреационной сферы к современным реалиям бизнеса – формализована задача разработки и внедрения ССП-ориентированной системы процессного менеджмента [1] и сформирован алгоритм её решения [2]. После того, как принято решение о преобразовании бизнес-процессов, экономический субъект сталкивается с проблемой выбора соответствующего инструментария для реализации этого. Существует большое количество методических подходов и программных средств, направленных на достижение совершенствования деятельности предприятия и управления им. Недостаточное их применение приводит к некорректному построению модели, избыточное – к излишнему её усложнению и углублению, увеличению времени разработки и росту стоимости проекта, а в последующем – во время длительного периода подготовки и высокой изменчивости среды утрачивается актуальность выполненных исследований. Исходя из вышесказанного, была сформулирована цель данной статьи – осуществить выбор и обоснование инструментов решения задачи формирования ССП-ориентированного процессного менеджмента предприятий курортно-рекреационной сферы в условиях неопределённости.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В ходе проведения исследования для реализации процессного менеджмента на отечественных предприятиях курортно-рекреационной сферы, учитывая ограниченность их ресурсов и требования сбалансированной системы показателей (ССП), был обоснован, выбран и использован такой методический инструментарий: методологии: стандарта ISO 9001 : 2015, процессного подхода, всеобщего менеджмента качества, функционального моделирования IDEF 0, математической статистики; средство функционального моделирования бизнес-процессов erwin Data Modeler R9.7, программы обработки информации: статистической информации IBM SPSS Modeler 18.1; редакторы MS Word и MS Excel; методы стратегического планирования, маркетинг-менеджмента: сегментирование, позиционирование; ССП: определение стратегических бизнес-единиц, товаров, их приоритетов.

Важность использования данного инструментария обосновывается следующим: система менеджмента качества ISO 9001 : 2015 [3] в исследовании используется для доказательства применения процессного, системного и клиентоцентристского подходов в деятельности предприятий. ISO 9001 : 2015 является современным базовым стандартом, на основе которого осуществляют свою деятельность предприятия за рубежом. Он используется для успешного управления ими, обеспечения их эффективного функционирования; разработан для формирования менеджмента, включая связанные и взаимодействующие процессы и процедуры, организационные и технические мероприятия, планы, цели, основные средства, документацию, компетентный персонал и иные компоненты, необходимые хозяйствующему субъекту для достижения целей его деятельности. В указанном стандарте определены восемь принципов менеджмента качества для улучшения деятельности предприятия: ориентация на потребителя, лидерство руководителей, вовлечение работников,

процессный и системный подходы к менеджменту, постоянное улучшение, основанное на фактическом подходе к принятию решений, взаимовыгодные отношения с поставщиками.

ISO 9001 : 2015 утверждает использование логического принципа процессного подхода при разработке, вводе в эксплуатацию и улучшении результативности и эффективности менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности заинтересованных сторон посредством выполнения их требований. Причем следует дифференцировать подходы к пониманию процессного менеджмента, чтобы правильно сформировать его систему на предприятии курортно-рекреационной сферы (табл. I).

ТАБЛИЦА I СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПОНИМАНИЮ ПРОЦЕССНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

| Вопрос для сравнения | Подходы к пониманию процессного менеджмента | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Подход «Предприятие как сеть процессов» | Подход «Сквозные бизнес-процессы» |
| Определение процесса | Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. | Целенаправленная последовательность операций (работ, процедур), которая приводит к заданному результату – выходу процесса. |
| Рассмотрение деятельности организации | Вся деятельность рассматривается как сеть процессов. Системный подход. Привязка к реальной организационной структуре. | Частичное. Рассмотрение деятельности в виде цепочек последовательно выполняемых операций. Отсутствие какой-либо системы. Субъективность. |
| Наличие методики управления процессом | Есть. Отвечает требованиям стандарта ISO 9001 : 2015. | Отсутствует. Существуют различные субъективные трактовки. |
| Владелец процесса | Есть. Обладает всеми ресурсами, необходимыми для обеспечения результативности и эффективности процесса, занимает четкое положение в организационной структуре. | Есть. Не обладает ресурсами, не занимает определенного положения в организационной структуре, но имеет обязанности. |
| Взаимодействие структурных подразделений | На 100 % определено и регламентировано взаимодействие в рамках сети процессов. | Частичное описание в рамках «сквозных» процессов. |
| Система управления организацией | Меняется. Система управления строится на основе методик управления | Фактически не меняется. Деятельность линейных |

| Вопрос для сравнения | Подходы к пониманию процессного менеджмента | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Подход «Предприятие как сеть процессов» | Подход «Сквозные бизнес-процессы» |
| | процессами в рамках сети процессов. Руководители подразделений становятся владельцами процессов. | руководителей тяготеет к обязанности рассмотрения требований владельцев процессов. |
| Документация системы управления | Полное документирование деятельности. Документация соответствует реальной деятельности и используется на 90–100 %. | Создание дополнительной документации, с низкой степенью практического использования. |
| Необходимость изменения организационной структуры при внедрении | Отсутствует. Организационная структура в целом сохраняется до появления объективных данных, необходимых для обоснования изменений. | Должна быть полностью изменена для достижения реального результата (переход на матричную или проектную структуру). |
| Менеджмент качества процессов | Возможна сертификация согласно стандарта ISO 9001 : 2015. | Сертификация согласно стандарта ISO 9001 : 2015 невозможна. |

Процессный подход в исследовании используется для формирования процессного менеджмента на предприятии курортно-рекреационной сферы. Он основывается на том, что организация определяет и управляет многочисленными взаимосвязанными видами деятельности тогда, когда действие по использованию и управлению ресурсами для преобразования «входов» в «выходы» рассматривается как процесс. Преимущество подхода заключается в наличии управления, которое предполагается на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии (с учетом необходимости рассмотрения процессов с точки зрения «цепочки создания (добавления) ценности», достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности, постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении).

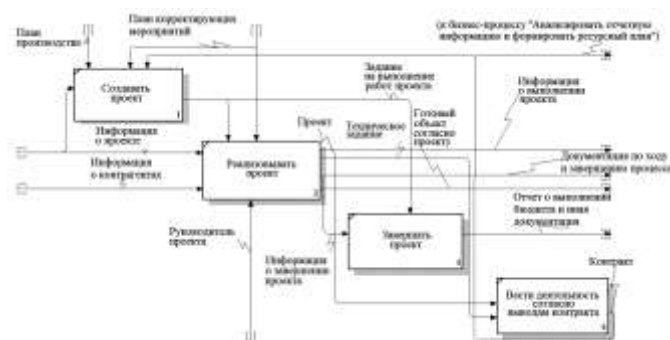
В исследовании две методологии, приведенные выше, также используются как базовые для обоснования актуальности, постановки задачи внедрения процессного менеджмента на предприятии, разработки её алгоритма и решения, а также для практической реализации результатов исследования на конкретных предприятиях в условиях национальной экономики.

Методология всеобщего менеджмента качества используется для формирования разработки процессного менеджмента соответствующего качества на предприятии (на основе выделенных его потребительских свойств как товара) с учётом вышеприведенных требований. Согласно

Методология IDEF 0 [4], используемая в исследовании, является наиболее удобным и распространённым языком для функционального моделирования бизнес-процессов. Процесс моделирования системы в IDEF 0 начинается с создания контекстной диаграммы (рис. 1) – диаграммы наиболее абстрактного уровня описания системы в целом, которая содержит определение субъекта моделирования, цели и точки зрения на модель.



Под субъектом понимается сама система, при этом необходимо точно установить, что входит в систему, а что лежит за её пределами, определить, что будет в дальнейшем рассматриваться как компоненты системы, а что как внешнее окружение. На определение субъекта системы будут существенно влиять позиция, с которой рассматривается система, и цель моделирования – вопросы, на которые построенная модель должна дать ответ. Вначале необходимо определить область моделирования, описание как системы в целом, так и её компонентов является основой построения модели. Пример фрагмента бизнес-процесса предприятия в виде категории входов-выходов в нотации IDEF 0 приведён на рис. 2.



Хотя предполагается, что в ходе моделирования область может корректироваться, она должна быть в основном сформулирована изначально, поскольку именно область определяет направление моделирования. При формулировке области необходимо учитывать два компонента – широту и глубину. Широта подразумевает определение границ модели – что будет рассматриваться внутри системы, а что – снаружи. Глубина определяет, на каком уровне детализации модель является завершённой. При определении глубины системы необходимо помнить об ограничении времени – трудоёмкость построения модели растёт в геометрической прогрессии с увеличением глубины декомпозиции. После определения границ модели предполагается, что новые объекты не должны вноситься в моделируемую систему; поскольку все объекты модели взаимосвязаны, внесение нового объекта может быть не просто арифметической добавкой, но в состоянии изменить существующие взаимосвязи.

Средство функционального моделирования бизнес-процессов erwin Data Modeler R9.7 [5] – методический инструмент, который предлагается использовать для моделирования, анализа, документирования и оптимизации бизнес-процессов, для их графического представления. Графически представленная схема выполнения работ, обмена информацией, документооборота визуализирует модель бизнес-процесса, позволяет перевести задачи управления организацией из сложной области в сферу инженерных технологий. Данный программный комплекс помогает четко документировать важные аспекты любых бизнес-процессов: действия, которые необходимо предпринять, способы их осуществления и контроля, требующиеся для этого ресурсы, а также наглядно получаемые от этих действий результаты. Он повышает бизнес-эффективность решений, позволяя аналитикам и проектировщикам моделей соотносить корпоративные цели и задачи с требованиями бизнеса с процессами информации и проектирования. Формируется целостная картина деятельности предприятия: от потоков работ в небольших

подразделениях до сложных организационных функций. Программа erwin Data Modeler R9.7 эффективна при описании действующих предприятий, реорганизации бизнес-процессов, внедрении корпоративной информационной системы; он позволяет оптимизировать деятельность предприятия и проверить её на соответствие стандартам ISO 9001 : 2015, спроектировать организационную структуру, снизить издержки, исключить ненужные операции и повысить эффективность.

В основу продукта заложена общепризнанная методология моделирования IDEF 0. Простота и наглядность моделей упрощает взаимопонимание между всеми участниками процессов. Распространённость самого erwin Data Modeler R9.7 позволяет вести согласование функциональных моделей с партнёрами в электронном виде.

Программа обработки статистической информации IBM SPSS Modeler 18.1 [6] используется в исследовании для анализа определённых взаимосвязей и их графической интерпретации. В IBM SPSS Modeler 18.1 реализованы методы статистической обработки информации: суммарные статистики по переменным; частоты, суммарные статистики и графики для произвольного числа переменных построение N-мерных таблиц сопряжённости и получения мер связи; средние, стандартные отклонения и суммы по группам; дисперсионный анализ и множественные сравнения; корреляционный анализ; дисперсионный анализ; общая линейная модель дисперсионного анализа; факторный анализ; кластерный анализ; иерархический кластерный анализ; многомерный дисперсионный анализ; непараметрические тесты; множественная регрессия; методы оптимального шкалирования и т. д. Пакет позволяет получать различные графики. Программа существенно облегчает накопление, систематизацию данных, помогает оптимизировать обработку и анализ данных, даёт возможность исключить стандартные ошибки при определении, преобразовании данных, выборе объектов. В исследовании применяется как средство для систематизации и накопления данных для анализа по выявлению товаров сегмента G_{si} , определения их приоритетов.

Также в исследовании использованы методы стратегического планирования, маркетинг-менеджмента для определения стратегических бизнес-единиц, товаров, их приоритетов; для сегментирования, позиционирования при формировании процессного менеджмента предприятий с учётом ограниченных ресурсов и требований сбалансированной системы показателей.

III. ВЫВОДЫ

Предложенные инструменты решения задачи формирования ССП-ориентированного процессного менеджмента предприятий курортно-рекреационной сферы в условиях неопределённости позволят смоделировать и сформировать его систему достаточного уровня детализации без потери её актуальности. Тем не менее, перечисленных методов для реализации процессного менеджмента на предприятиях курортно-рекреационной сферы в условиях национальной экономики на современном этапе недостаточно. Дополнительного исследования и совершенствования требуют: разработка метода формирования основных бизнес-процессов с учётом особенностей товара для конкретного сегмента рынка, формулирование критериев оценки эффективности и подхода к совершенствованию бизнес-процессов с учётом ограниченных ресурсов и требований стратегических ориентиров, корректировка бизнес-процессов в условиях изменений макросреды и реформирования организационной структуры при внедрении процессного менеджмента на предприятии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] BSC-oriented process management system task formalization for resort and spa sphere economic units / Ye.Yu. Lukyanova // Proceedings of 2017 20th IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2017 [Online]. Available: <https://www.scopus.com>.
- [2] Resort and spa sector economic units' process management implementation specificity / Ye.Yu. Lukyanova // Proceedings of 2018 21st IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2018.
- [3] ISO 9001 : 2015 [Online]. Available: <https://www.iso.org>.
- [4] Idef0 [Online]. Available: www.idef.com.
- [5] erwin Data Modeler R9.7[Online]. Available: <http://www.erwin.com>.
- [6] IBM SPSS Modeler 18.1 [Online]. Available: <https://www.ibm.com>.