

Специфика имплементации процессного менеджмента на предприятиях курортно-рекреационной сферы в условиях неопределённости

Е. Ю. Лукьянова

ФГАОУВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»
lukianovahy@ukr.net

Аннотация. В статье осуществлено исследование особенностей внедрения процессного менеджмента на современных предприятиях. Предложена основа его имплементации, раскрыты этапы разработанного алгоритма для предприятий курортно-рекреационной сферы в условиях неопределённости.

Ключевые слова: процессный менеджмент; моделирование; имплементация; алгоритм; предприятие; курортно-рекреационная сфера; условия неопределённости.

I. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время существует тенденция адаптации деятельности отечественных предприятий и управления ими к общепринятым в мире требованиям по организации бизнеса. В связи с этим автором в предыдущей публикации рассматривалась возможность применения регламентаций стандарта ISO 9001 : 2015 в деятельности хозяйствующих субъектов курортно-рекреационной сферы, а также был осуществлен выбор целевых ориентиров для моделирования системы процессного менеджмента в них, произведена формализация задачи [1]. В тоже время необходимо изучить специфику имплементации процессного менеджмента для рассматриваемых экономических единиц, учесть, что отечественный бизнес функционирует в условиях неопределённости, разработать соответствующий алгоритм, что и явилось целью данной публикации.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Для достижения поставленной цели было выполнено соответствующее исследование, в результате которого для поставленных условий разработан и успешно апробирован специальный пятиэтапный алгоритм (рис. 1). Его имплементация осуществляется следующим образом:

Этап 1 – это инициирование, характеризующееся формальной авторизацией начала разработки процессного менеджмента предприятия курортно-рекреационной сферы: уточняются исходные данные, осуществляется описание содержания и калькуляция ресурсов.

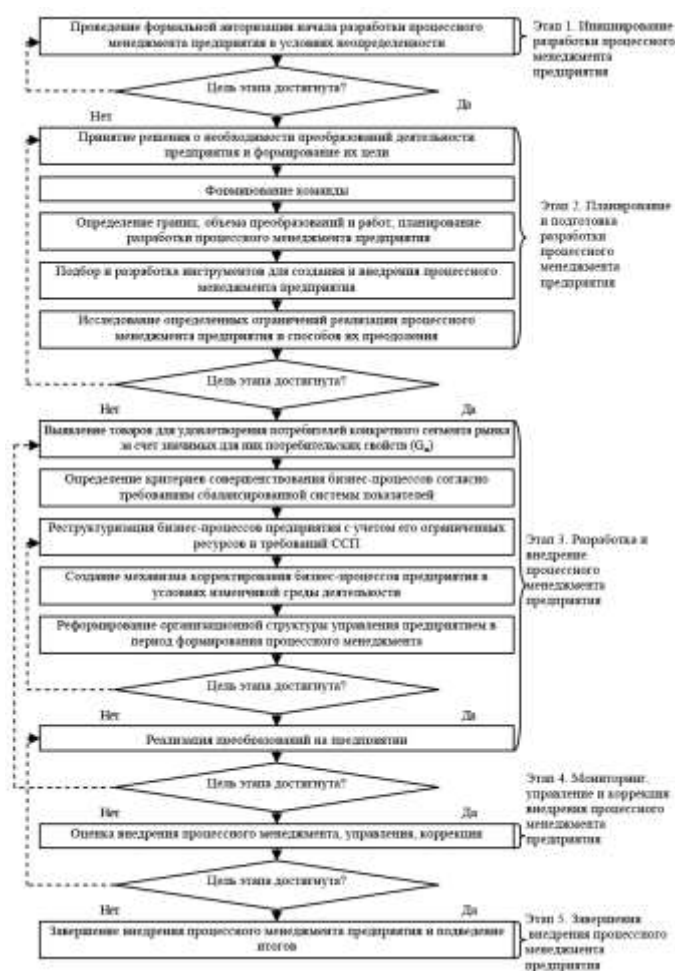


Рис. 1. Алгоритм формирования процессного менеджмента предприятия

На этом этапе необходимо выбрать менеджера по внедрению процессного менеджмента (если он ещё не был назначен), документировать исходные допущения и ограничения. Решение «Цель этапа достигнута?» при правильно выполненных предыдущих работах, указанных

в алгоритме, позволяет перейти к этапу 2, или требуется дополнительное выполнение работ в рамках первого этапа.

Этап 2 – это планирование и подготовка разработки процессного менеджмента предприятия курортно-рекреационной сферы:

- принимается решение о необходимости преобразований деятельности предприятия;
- производится определение и уточнение целей, последовательности действий, необходимых для достижения результатов, ради которых были приняты новации; для этого должно быть определено, что является триггером (пусковым механизмом) начала действий по изменению целей деятельности предприятия, преобразований, насколько это обоснованно: необходимо ли проводить эти действия в настоящее время, целесообразно ли это, имеет ли предприятие необходимые финансовые ресурсы и время (основание для принятия решения – предварительные исследования состояния предприятия, социально-экономических предпосылок изменений внешней среды и необходимости проведения изменений во внутренней среде, например, подготовки к внедрению ISO 9001 : 2015 и т.д.);
- составляется план управления разработкой, определяется его содержание;
- создаётся иерархическая структура работ;
- уточняются состав и взаимосвязи операций;
- оцениваются ресурсы и продолжительность работ, в результате чего формируется расписание, производится стоимостная оценка и калькуляция затрат;
- планируются критерии качества, человеческих ресурсов, коммуникаций, управления рисками, их идентификации, качественного и количественного анализа, реагирования на его данные, определяются контракты.

Когда решение принято и установлена цель, начинается формирование команды для планирования и проведения разработки процессного менеджмента предприятия курортно-рекреационной сферы. В неё целесообразно включить специалистов предприятия, независимых консультантов, что поможет более чётко провести последующие этапы, исключить дублирование работ и нецелесообразные затраты времени. Следует корректно распределить полномочия, обязанности и ответственность в этой команде, при этом участие в работе членов команды на постоянной основе не обязательно и их выбытие может происходить по мере выполнения ими работ. В то же время необходима договорённость о привлечении их для консультаций повторно, если этого потребует алгоритм выполнения работ.

Сложившаяся команда проводит определение границ для разработки процессного менеджмента предприятия

курортно-рекреационной сферы, объёма запланированных преобразований и работ, сроков, денежных средств, необходимых для этого, осуществляет подбор, модификацию, разработку инструментов, проводит исследования возможных ограничений (условий неопределённости), наложенных на реализацию этого во внутренней среде организации, ищет способы их преодоления. Решение «Цель этапа достигнута?» при правильно выполненных предыдущих работах, указанных в алгоритме, позволяет перейти к следующему этапу 3, если работы выполнены не полностью или допущены какие-либо ошибки при их выполнении, то проводится анализ, какая часть работ привела к сбою, что требует дополнительных исследований и действий.

Этап 3 – это разработка и внедрение процессного менеджмента предприятия, при которых происходит объединение человеческих и других ресурсов для выполнения плана внедрения процессного менеджмента предприятия, управления им и процессом обеспечения качества, запланированными работами, распространением информации, а также ведётся запрос информации у контрагентов и их выбор. Этап начинается с выделения товаров сегмента (G_{si}):

- проводится исследование рынка;
- рынок сегментируется на основании «карты требований» потребителей;
- определяются товары, обеспечивающие удовлетворение потребителей конкретного сегмента рынка, за счёт значимых для него потребительских свойств.

Когда требования к товарам сформулированы, и предприятие осуществило свой выбор для их позиционирования, оно также ставит перед собой цель системы сбалансированных показателей (ССП) по «максимизации прибыли» (насколько это возможно осуществить в реальных условиях). Для определения, как совершенствовать бизнес-процессы для соответствия новым целевым ориентирам необходимо выделить критерии совершенствования бизнес-процессов предприятия в соответствии с требованиями СПП. Подбираются критерии (ключевые показатели эффективности) желаемого будущего состояния ($E_{ought\ To\ be}$), к которому стремится предприятие курортно-рекреационной сферы, определяется, каких значений они должны достичь, в то же время с помощью сформулированных критериев можно оценить и текущее положение предприятия (E_{As-Is}), анализируется, каким образом необходимо провести совершенствование.

Таким образом, будет осуществлена реструктуризация бизнес-процессов предприятия с учётом его ограниченных ресурсов, требований сбалансированной системы показателей, условий неопределённости, для чего разрабатывается отдельный алгоритм, инструменты и методы (что будет рассмотрено в последующих публикациях). Также учитывается, что среда, в которой функционирует предприятие, изменчива, и необходим механизм управления изменениями (коррекции) бизнес-процессов в условиях стохастической среды деятельности.

Механизм выбирается из существующих методических средств, или разрабатывается путём объединения элементов различных методик, для отдельных этапов реализации бизнес-процесса. При разработке и внедрении процессного менеджмента у предприятия курортно-рекреационной сферы, функционирующего в условиях национальной экономики, появляется круг задач, которые не решались ранее. Для их решения необходимо провести работы, выполнение которых не входило в функции предприятия, чтобы их осуществить, следует провести реформирование организационной структуры управления предприятием в период разработки и внедрения процессно-ориентированных новаций. В переходный период это осуществляется путём добавления в структуру управления соответствующего подразделения, которое осуществляет деятельность по формированию процессного менеджмента предприятия с учётом требований ССП, ограниченных ресурсов и неопределённости внешней среды.

Решение «Цель этапа достигнута?» при положительном ответе, позволяет перейти к реализации процессных преобразований на предприятии, или при отрицательном ответе – осуществляет возврат к предыдущим работам для их корректного выполнения.

Реализация преобразований на предприятии курортно-рекреационной сферы может включать: практические работы, связанные с проведением консультаций и обучением на выбранном предприятии по применению методики внедрения процессного менеджмента, мониторинга, оценки изменений, корректирующих мероприятий. Сюда входит:

- создание рабочей группы и службы для обеспечения внедрения, корректировки, информационного обеспечения и поддержки (сопровождения) процессного управления организацией;
- планирование и организация работ по внедрению процессного менеджмента на предприятии (создание рабочих групп по совершенствованию бизнес-процессов, обучению процессному подходу, планированию деятельности);
- освоение ресурсов, необходимых для выполнения внедрения новаций в условиях выбранного предприятия;
- введение в действие методики внедрения и опытная эксплуатация формируемой системы (подбор, обучение и аттестация персонала, проведение мероприятий по внедрению, контроль выполнения регламентов организации, сформированных на основе процессного подхода и анализ функционирования (соответствие требованиям)) и т.д. Решение «Цель этапа достигнута?» даёт или переход к этапу 4 при правильном выполнении работ, или возврат к предыдущим этапам согласно схеме.

Этап 4 – это мониторинг, управление и коррекция внедрения процессного менеджмента предприятия

курортно-рекреационной сферы, где имеется возможность регулярного оценивания его прогресса, выявления отклонений от плана, и, в случае необходимости, проведения корректирующих действий для достижения поставленных целей. В частности проводятся действия по:

- мониторингу и управлению работами внедрения процессного менеджмента предприятия;
- общему управлению изменениями;
- подтверждению содержания;
- управлению расписанием, стоимостью, процессом контроля качества, командой преобразований, отчетностью по исполнению, участниками;
- наблюдению и управлению рисками;
- администрированию контрактов.

Решение «Цель этапа достигнута?» даёт или переход к этапу 5 при правильном выполнении работ, или возврат к предыдущим этапам согласно схеме.

Этап 5 – это завершение внедрения процессного менеджмента предприятия курортно-рекреационной сферы, на котором происходит окончание работ и подведение итогов. Он показывает выполнение работ по завершению внедрения процессного менеджмента предприятия и подведению его итогов. Формализуется приёмка результата и проводится подведение итогов внедрения новаций (или его фазы) к правильному завершению. Осуществляется окончание преобразований.

Реализация преобразований на предприятии, оценка выполнения внедрения процессного менеджмента, управления, корректировки и завершения его внедрения в данной публикации подробно не освещены, поскольку процесс по управлению внедрением процессного менеджмента организаций достаточно разработан отечественными и зарубежными авторами. При изложении текста принят во внимание факт, что работы по внедрению процессного менеджмента предприятия производятся в соответствии с современными стандартами [2; 3].

III. Выводы

Предложенная имплементация процессного менеджмента на предприятиях курортно-рекреационной сферы в условиях неопределённости позволит осуществить его реализацию оптимальным образом, адаптировать предприятие к работе в соответствии с требованиями международных стандартов и реалиями современного бизнеса.

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] ISO 9001 : 2015 [Online]. Available: <https://www.iso.org>.
- [3] PMBOK 6 [Online]. Available: <https://www.pmi.org>.