

УДК 65.014.1.

**МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ***Дмитрук О.В., Мостенська Т.Л.*

У статті розглядається діяльність рекреаційних підприємств як зв'язаної системи бізнес-процесів, етапи управлінської діяльності при впровадженні процесно-орієнтованої системи управління ними.

Ключові слова: рекреаційне підприємство, система управління, модель бізнес-процесів, процесний підхід, бізнес-система, етап управлінської діяльності.

Не зважаючи на стрімкі зміни, які відбуваються в економічному житті держави, концепція побудови системи управління рекреаційними підприємствами залишається і досі орієнтованою на виробництво стандартного масового продукту з мінімальними витратами, а не максимальне задоволення інтересів споживача з мінімальними витратами. Досвід показує, що існуюча сьогодні, традиційна адміністративно-командна схема управління рекреаційними підприємствами не забезпечує відповідності заданих параметрів рекреаційного продукту та необхідної прибуткової діяльності підприємств. З огляду на це, дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємств, виокремленні не окремих підрозділів, які виконують певні функції, а фокусування уваги на взаємопов'язаності окремих дій, виділенні так званих процесів, які і повинні стати об'єктами управління у системі управління рекреаційними підприємствами. Такий підхід, заснований на постулатах методології менеджменту якості і, який отримав подальший розвиток в роботах М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Дейвенпорта та багатьох інших науковців визначається як процесний, а багаторічне успішне його впровадження у сучасному розумінні свідчить про те, що він є універсальним, застосовуваним до підприємств будь-якої сфери діяльності, у тому числі рекреаційної.

В процесі огляду наукової літератури з'ясовано, що практично відсутні роботи, присвячені проблемам процесного управління рекреаційними підприємствами, тому завдання формування процесної направленості управління ними залишається досить актуальним. Вагомий внесок у формування та розвиток процесного управління зробили такі науковці, як Виноградова О. [3], Єліферов В., Рєпін В. [4], Мазур І., Шапіро В. [5], Ойхман Є., Попов Е. [6], Рубцов С. [8], Тоцький В., Лаврененко В. [10], та багато інших авторів. Ціннісними для даного дослідження стали праці Ветітнева О. та його співавторів [8], які присвячені питанням процесного управління та якості послуг в рекреаційній сфері.

Ціллю написання статті є виявлення особливостей діяльності рекреаційних підприємств як зв'язаної системи бізнес-процесів, які стають об'єктами управління в системі управління ними для досягнення поставленої мети. Завдання статті – удосконалити механізм впровадження процесної системи управління рекреаційними підприємствами; запропонувати у висновках прийнятний підхід до удосконалення бізнес-процесів задля побудови ефективної системи управління рекреаційними підприємствами.

В ході дослідження встановлено, що в основі процесного підходу до аналізу діяльності та формування системи управління рекреаційними підприємствами лежить поняття «бізнес-процес» [12]. Але, визначення управлінської суті цього поняття виявилось багатоваріантним, часто підміненим суміжним поняттям «процес», що ускладнило завдання моделювання системи процесного управління рекреаційними підприємствами. Ціннісним на думку автора, є глибокий аналіз поняття «бізнес-процесу», проведений Рубцовим С.В., який узагальнив: «бізнес-процес», як сукупність різних видів діяльності, системно-замкнутий процес, який має власника (відповідального за нього), межі: «входи» (певні види ресурсів) і «виходи» (результат – продукт, який є цінністю для клієнтів, яких можна розділити на різні типи) – операція, включена в систему операцій, метою якої є виробництво й поставка продукту (послуг/товарів) операціям, які входять у систему, а також іншим системам [8]. Рубцов С.В. пояснює, що вживане у визначенні поняття «операція» розуміє можливість моделювання бізнес-процесу, оскільки він не є дією, яка реалізується в даний момент часу, а є моделлю дій

(ланцюжка логічно пов'язаних різномірних робіт). Тоді моделювання бізнес-процесу визначається як процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, яка складається із взаємопов'язаних операцій. Ціль моделювання бізнес-процесів у рамках «бізнес-системи» – систематизація знань про підприємство, його бізнес-процеси в наглядній формі для більш зручної аналітичної обробки отриманої інформації [3]. Універсальний підхід до моделювання або проектування бізнес-процесів в системі «підприємство» полягає у структурній декомпозиції, в залежності від необхідного рівня деталізації, на процеси, підпроцеси, роботи та окремі операції (рис. 1.):

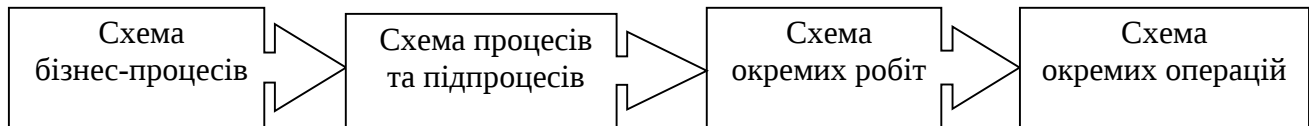


Рис. 1. Декомпозиція схем процесу функціонування підприємства як бізнес-системи.

Враховуючи те, що загальна модель підприємства як бізнес-системи має відображати логіку бізнесу, деталі виконання бізнес-процесів та послідовність документообігу, то така декомпозиція процесу діяльності рекреаційного підприємства дозволить не тільки визначити, як воно працює в цілому, як взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками й постачальниками, але і як організована діяльність на кожному робочому місці. В свою чергу, це дасть можливість виявляти «проблемні» місця (існування зайвих чи дублюючих процесів, зв'язків, конфліктів між підрозділами і тощо), які зменшують ефективність діяльності підприємства в цілому та їх коректувати.

Виділення бізнес-процесів у бізнес-системі для моделювання ґрунтується на базових категоріях: основних бізнес-процесів; бізнес-процесів забезпечення та бізнес-процесів розвитку і управління. *Основні бізнес-процеси прийнято виділяти* за «ланцюгом створення цінності» для клієнтів за М. Портером, який визначає основні види діяльності підприємства, що створюють цінність для споживача та додаткові види його діяльності [7]. Основні бізнес-процеси називають ще наскрізними, оскільки, вони починаються із зовнішнього середовища «входами» і їх результатом є виробництво «виходів», необхідних зовнішнім клієнтам (за межами виробництва). Всі інші бізнес-процеси у звуженому варіанті відносять до допоміжних (функціональних). Досить розширену класифікацію бізнес-процесів підприємства наводять Тоцький В.І., Лаврененко В.В. [10]: за функціональною ознакою (розробка продукту, виробництво, маркетинг і збут, управління та інші); за роллю на підприємстві (основні, допоміжні); за причетністю до підприємства (внутрішні, зовнішні); за значенням (мета процес управління; мета-процес удосконалення бізнес-процесів).

Враховуючи вище сказане, можемо представити умовне рекреаційне підприємство як бізнес-систему у вигляді макро-процесів (бізнес-процесів вищого порядку, які об'єднують в собі кілька бізнес-процесів) (рис. 2.).

Зазначимо, що практика моделювання бізнес-процесів виконується сьогодні із застосуванням різних підходів, методологій, нотацій та інструментальних засобів в залежності від вимог до моделі в кожному конкретному випадку. Поширено використовують методології: моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling); опису потоків робіт (Work Flow Modeling); опису потоків даних (Data Flow Modeling). Найбільш широко використовувана методологія опису бізнес-процесів – стандарт США IDEF0. Розвиток даної методології у теперішній час об'єднано з удосконаленням підтримуючих її інструментів – програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів (наприклад, BPWin 4.0, ProCap, IDEF0/EM Tool і ін.). В якості прикладу наведемо нижче модель (діаграму) процесу «Надання основних послуг» в нотації IDEF0 (рис.3).

Разом з тим, науковці зазначають, що надто детальне моделювання пропонується здійснювати тих бізнес-процесів, в яких є сутнісні проблеми, для впровадження змін, оскільки, створення комплексної декомпонованої моделі може потребувати багато часу і у такому масштабі її неможливо буде ні аналізувати, ні покращувати. Але, слід пам'ятати, що оптимізувати діяльність бізнес-системи можливо лише шляхом прискіпливого аналізу всіх діючих бізнес-процесів підприємства [4].

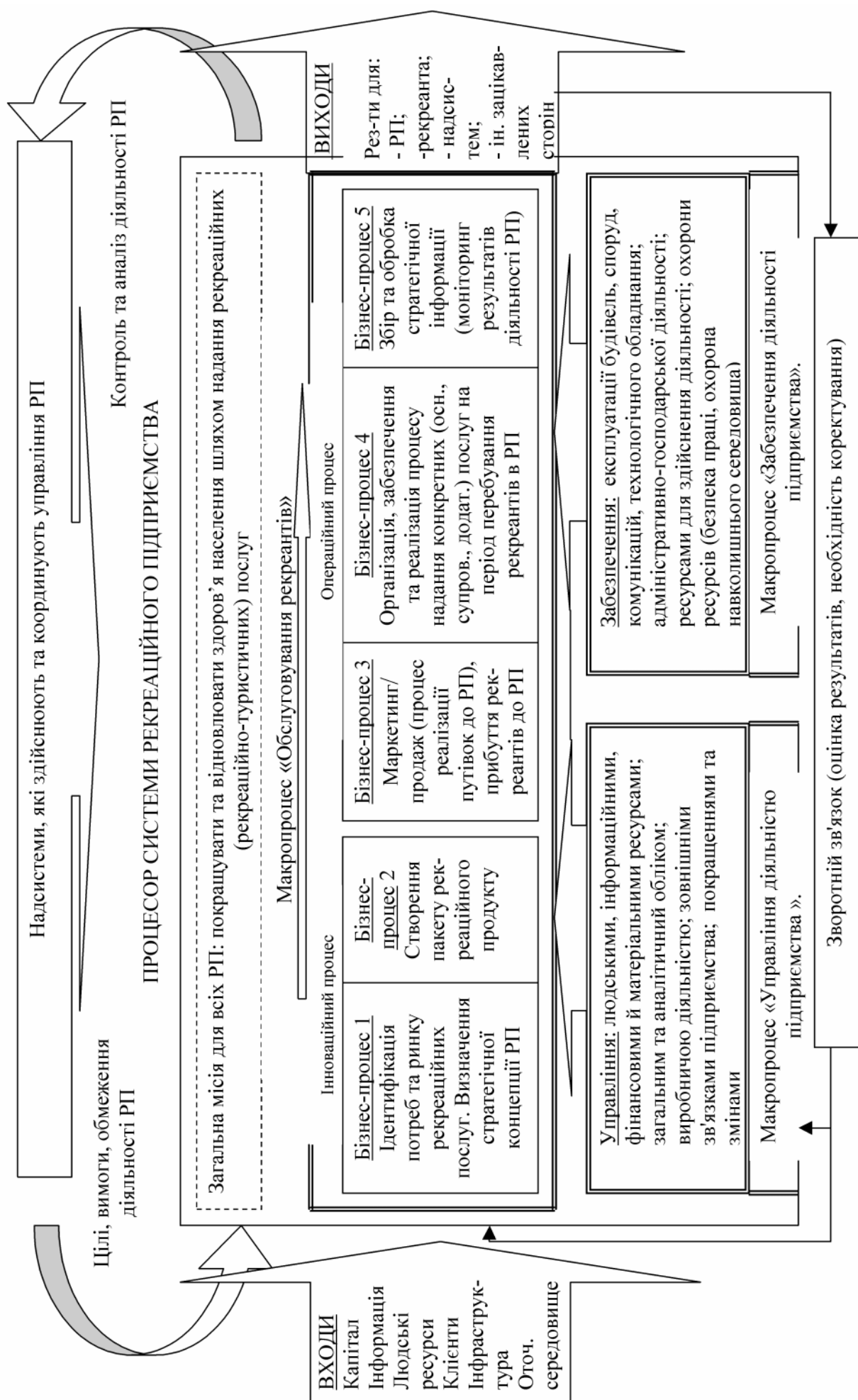


Рис. 2. Рекреаційне підприємство як бізнес-система.

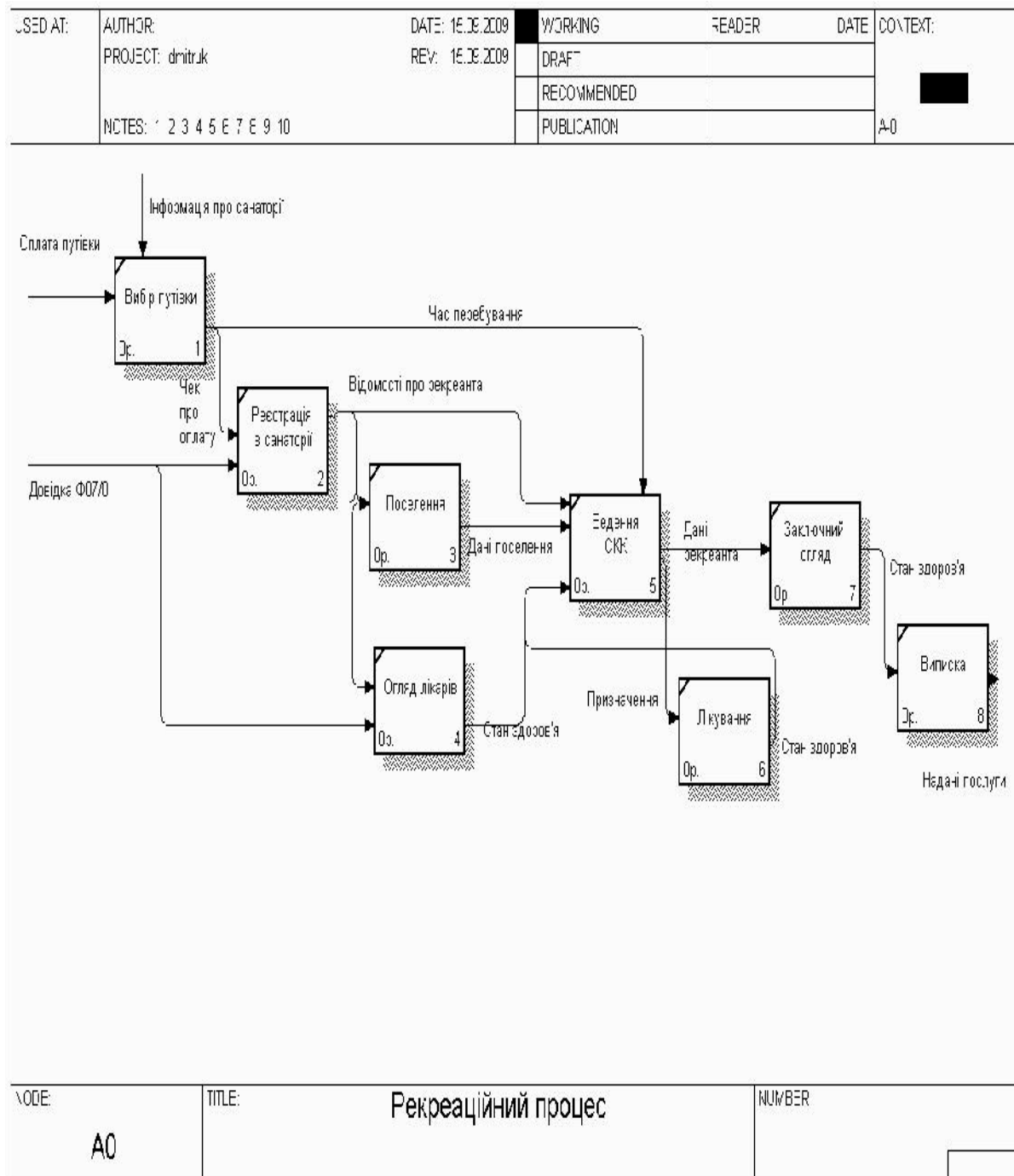


Рис. 3. Дочірня діаграма бізнес-процесу «Надання рекреаційних послуг» в нотації IDEF0.

Але, в рамках даного дослідження увага більше концентрується на взаємопов'язаних метапроцесах управління та удосконалення бізнес-процесів. Життєва практика доводить, що їх впровадження передбачає реалізацію цілого ряду складних етапів механізму управлінської діяльності в загальному циклі процесного управління підприємствами (рис. 4):

З рисунку бачимо, що перший (1) етап циклу починається із перегляду місії та стратегічного планування. Місія рекреаційного підприємства описує особливості та обґрунтовує необхідність його існування. В свою чергу, проектування діяльності підприємства у вигляді бізнес-процесів – це, практично, трансформація стратегічного плану підприємства в операції його щоденної діяльності. Планування (присвоєння назви, формалізований опис) бізнес-процесів є складним етапом виявлення бізнес-процесів, встановлення меж (границь) між ними на основі розуміння цілей та технологій їх реалізації. Він потребує збирання всіма доступними методами інформації про процеси в організації, що повинно бути адміністративно підкріплено відповідними нормативно-розпорядчими документами та включати супровід, що роз'яснює для тих, хто є носіями інформації, задля створення мо-

делі бізнес-системи «якою вона є».



Рис. 4. Блок-схема етапів механізму впровадження процесно-орієнтованого управління рекреаційними підприємствами.

Наступним (2) етапом є Дієвим інструментом на цьому етапі є «смуговий» підхід виміру бізнес-процесів, який допомагає виявити розриви зв'язків, відсутність з'єднань або взагалі втрату зв'язків із клієнтами. Мультирівневий аналіз результативності якісних та кількісних характеристик бізнес-процесів дає можливість ідентифікувати проблеми, вказати на причини їх виникнення. Виявлені відхилення дають можливість перейти до (3) етапу створення бажаної (цільової) моделі бізнес-процесів – «як має бути». Більшість науковців схильні називати цей етап «коректуванням бізнес-процесів», яке може здійснюватися із використанням еволюційних та революційних підходів до удосконалення бізнес-процесів. Зокрема, Мазур І.І., Шапиро В.Д. радять при виборі того чи іншого підходу враховувати не тільки поставлені цілі, фактори зовнішнього середовища, а й наявні ресурси підприємства. А саме: якщо підприємство має достатньо фінансових і кадрових ресурсів, то пріоритетним є використання революційного підходу – реінжинірингу бізнес-процесів (Business process reengineering - BPR), а у випадку серйозних обмежень ресурсів або відсутності необхідної кардинальної перебудови бізнес-логіки, ефективнішим є застосування еволюційних підходів, які направлені на поступове покращання процесів: всезагальне управління якістю (Total quality management - TQM); постійне покращення процесів (Continuous process improvement - CPI) та удосконалення процесів (Business process improvement - BPI). При цьому, не виключається можливість комбінованого

використання як еволюційних, так і революційних підходів [5]. Таким чином, можна виділити підетап (3.1.) «Вибір підходу до удосконалення бізнес-процесів», який також складається із ряду етапів: (3.1.1.) «Відбір бізнес-процесів, які в першу чергу підлягають удосконаленню; (3.1.2.) «Визначення напрямів, методів та засобів удосконалення бізнес-процесів»; (3.1.3.) «Організація та супровід діяльності по удосконалення бізнес-процесів». Важливим моментом складного етапу є розробка нормативно-методичної та регламентуючої документації, оскільки, виділення стратегічних бізнес-одиниць, їх удосконалення, однозначно накладає відбиток на організаційну систему управління, і призводить до кадрових змін та змін в організаційній культурі підприємства. Після створення бажаної (цільової) моделі бізнес-процесів «як має бути», здійснюється (4) етап – її впровадження (реалізація) із проведенням моніторингу результатів виконання заходів плану переходу та доопрацюванням регламентуючих документів (положень про бізнес-процеси, структурні підрозділи, посадові інструкції), в яких чітко структурується діяльність кожного керівника, окреслюється зона відповідальності за результати робіт та конкретизуються функції персоналу. Особлива роль етапу полягає у розробці самого механізму управління, а саме: визначення показників діяльності бізнес-процесів, способів і форм збору інформації; порядок звітності перед керівниками. Вироблені стратегії, поставлені цілі переводять в систему чітких задач і показників діяльності сучасні інструменти управління – система збалансованих показників діяльності підприємства (СЗП / Balanced Scorecard – BSC), яка включає систему ключових показників ефективності діяльності (КПЕ / Key Performance Indicator – KPI). Інформаційна система як інструмент управління дає можливість систематизувати і обробляти інформацію про діяльність бізнес-процесів та підприємства в цілому. Як правило, розробляється нова корпоративна інформаційна система із сховищем даних, із розподіленими правами та доступом до неї. Оцінка знайдених покращань і потенційної задоволеності споживача через моніторинг ключових показників результативності, аналіз ефективності є наступним – (5) етапом оцінювання переваг моделі «як має бути». Для цього показники структуруються і оцінюються за напрямками: результати і ефективність діяльності як окремих бізнес-процесів, так і підприємства в цілому; специфічні показники продукту, який виробляється бізнес-процесами підприємства та задоволеності клієнтів результатами їх роботи. На основі висновків розробляються пропозиції щодо подальшої оптимізації бізнес-процесів (зміни структури підрозділів, кількості працівників, оптимізації їх взаємодії, впровадження автоматизації бізнес-процесів та документообігу тощо). Заключним (6) етапом є процес безупинного удосконалення бізнес-процесів, який має включати програму постійних покращань, бенчмаркінг бізнес-процесів, що ґрунтуються на підвищенні ключових моментів ефективності: зниження витрат, зменшення часу процесів, підвищення якості процесів, «виходів» та самої системи управління. Паралельно, різними методами, в залежності від обраного підходу, здійснюється навчання персоналу та управління змінами [1]. Далі цикл замикається на першому етапі.

Наведена блок-схема підтверджує, що процесно-орієнтована система управління формується тільки після того, як установлена місія, мета існування рекреаційного підприємства; розроблена програма його стратегічного розвитку; визначені стратегічні цілі, які формалізуються показниками та здійснюється вибір оптимального варіанту їх досягнення. В свою чергу, система визначених цілей, формалізованих системою збалансованих показників (СЗП), задають цільовий стан об'єктам управління, які частіше називаються координатами стратегічного розвитку підприємства. Таким чином, кваліфікований та мотивований персонал рекреаційного підприємства, використовуючи наявну інфраструктуру має забезпечити необхідну якість виконання бізнес-процесів, ефективна реалізація яких необхідна для досягнення задоволеності рекреантів, яка стане передумовою досягнення бажаних фінансових цілей підприємства.

Моделлю реалізації (моделлю-наслідком) збалансованої системи показників є піраміда процесного менеджменту, яка виступає інструментом управління, що використовується для розповсюдження стратегії максимізації ефективності підприємства за встановленим інтегральним показником його діяльності [11]. (рис. 5).

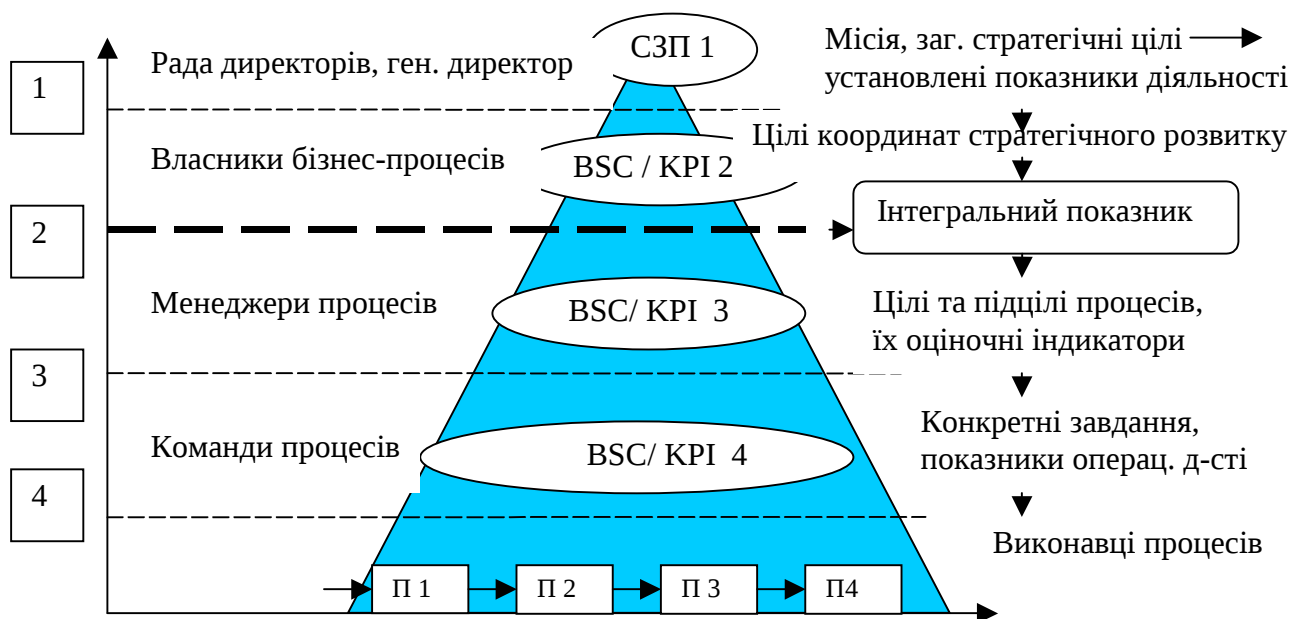


Рис. 5. Процесно-рольовий зріз організаційної структури системи управління бізнес-процесами рекреаційного підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, будь-яке рекреаційне підприємство можна представити як «бізнес-систему», що складається із ряду «бізнес-процесів», а диференціація його діяльності на окремі взаємоузгоджені бізнес-процеси та постійний контроль за ними і продуктом, який випускається в рамках відповідності до прийнятої загальної стратегії є застосуванням процесного підходу в управлінні рекреаційними підприємствами.

Враховуючи поради науковців щодо вибору підходу удосконалення бізнес-процесів [5] та логіку функціонування рекреаційних підприємств [2], за якою їх відносять до сервісно-орієнтованих, рекреаційний продукт має володіти визначеними характеристиками, здатними задовольняти визначені потреби замовників та представляти для них певну цінність – повинен бути визначеної якості, прийнятним підходом до формування ефективної системи управління є впровадження системи менеджменту якості через піраміду процесного менеджменту. Із зворотного боку, задоволення потреб споживачів, суспільства, співробітників підприємства та інших зацікавлених сторін – мета всеохоплюючого менеджменту якості (TQM), організаційно-методичним фундаментом якого є стандарти серії ISO 9001:2000 [9]. Таким чином, система управління рекреаційних підприємств буде спрямовуватися на повну задоволеність усіх зацікавлених сторін в успіху діяльності підприємства, а найголовніше прямих споживачів. Необхідність створення процесно-орієнтованої системи управління рекреаційними підприємствами, яка передбачає удосконалення бізнес-процесів із використанням TQM визначається як сучасними вимогами ринкової економіки до їх функціонування, так і вимогами державних органів управління, оскільки, підвищення якості життя людей є основою політики держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: [сокр. пер. с англ.] / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ветитнев А.М. Удовлетворенность потребителей как главный элемент качества санаторно-курортных услуг // Стандарты и качество. – 2004. – №7. – С. 54–57.
3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : моногр. / О.В. Виноградова. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М.Туган - Барановського, 2005. -195 с.
4. Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов: [электр. ресурс] / В.Г. Елиферов, В.В.Репин. - Режим доступа к статье: www.booksgid.com.
5. Мазур И.И.. Управление проектами: справ. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.: / под редакцией И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
6. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов – М.: Финансы и статистика, 1997. -336 с.
7. Портер, М. Конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ. О.Л. Пелявского и др.]. – М. : РГБ, 2008. – 602 с.
8. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс»: [электрон. ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №6. – Режим доступа к статье: <http://otrsv.narod.ru>.
9. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000-2001 – ДСТУ ISO 9000-2001. - [Чинний від 2001-06-27]. – К.: Держкомстандарт України, 2001. – 33 с. – (Національні стандарти України).
10. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лавренко – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.
11. Тупкало С.В. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес – целей управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр ЦНДІНУ. - К., 2008. - Вип.1(5). - С.109 – 114.
12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжениринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. - [пер. с англ.]; под ред. В.С. Катякало. - СПб.: Издательство С.- Петербургского университета, 1997. - 332 с.