

## **ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСКОРДОННЫХ КЛАСТЕРОВ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Статья посвящена решению задачи оптимизации деятельности организационных единиц в трансграничных кластерах на основе процессного менеджмента. Использован усовершенствованный метод реструктуризации бизнес-процессов при реализации проектов внедрения POME. Метод позволяет исключить стандартные ошибки управления проектами POME; дает возможность провести его более эффективно, создавая систему бизнес-процессов предприятия на основе ISO 9001:2008.

Стаття присвячена рішенняу задачі оптимізації діяльності організаційних одиниць у трансграничних кластерах на основі процесного менеджменту. Використано удосконалений метод реструктуризації бізнес-процесів при реалізації проектів впровадження POME, що дозволяє виключити стандартні помилки управління проектами впровадження POME; дає можливість реалізувати його більш ефективно, створюючи систему бізнес-процесів підприємства на основі ISO 9001:2008.

Article is devoted to the cluster-based economy regions organizational units activity optimization problem solving based on process management. Modified business processes restructuring method is offered for POME-projects realization. The method allows exclude different mistakes in POME-projects realization; gives the chance to make it more effectively, creating enterprise business processes system based on ISO 9001:2008.

*Ключевые слова:* оптимизация, проект, бизнес-процесс, менеджмент.

Украина является участником Европейской рамочной конвенции о трансграничном сотрудничестве между территориальными общинами или властями [2]. Она вовлечена в различные совместные действия, направленные на установление и углубление экономических, социальных, научно-технических, экологических, культурных и других отношений между территориальными громадами, их представительскими органами, местными органами исполнительной власти Украины, ответственными органами власти других государств в границах компетенции, определенной их национальным законодательством.

В Украине функционируют еврорегионы: «Буг», «Карпатский еврорегион», «Нижний Дунай», «Верхний Прут», «Днепр», «Слобожанщина», «Ярославна», «Черноморский еврорегион», «Донбасс». Экономическое взаимодействие в них должно быть организовано по кластерному типу: сконцентрированная на территории группа взаимосвязанных организационных единиц: поставщиков оборудования, комплектующих и специализированных услуг, инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; вузов и других организаций, должна взаимно дополнять друг друга и усиливать конкурентные преимущества отдельных единиц и кластера в целом. Однако организация деятельности и управления организационными единицами в трансграничных кластерах сталкивается с определенными сложностями.

Исследованиями в области трансграничного сотрудничества занимались: E.Bergman, T.Buss, R.Capello, A.Chiu, P.Desrochers, G.Duranton, R.Ferguson,

E.Feser, D.Puga, А.М.Гуменюк, С.В.Маликов, Н.А.Микула, А.И.Мокий, В.В.Толкованов и другие. Авторами исследовались организация, совершенствование деятельности транскордонных кластеров, обеспечение ресурсами, управление, инновации, инвестиции и т.д. В то же время оптимизации деятельности транскордонных кластеров на основе процессного менеджмента в условиях Украины достаточного внимания уделено не было.

Цель статьи – решение задачи оптимизации деятельности транскордонных кластеров за счет внедрения процессно-ориентированного менеджмента (POME) в организационные единицы, функционирующие в данных кластерах.

При проектировании деятельности организационных единиц в условиях еврорегиона на них в обязательном порядке распространяются требования ISO 9001:2008, регламентирующего процессный подход [6], целью которого является улучшение результативности, эффективности организаций в достижении целей, что означает повышение удовлетворенности потребителя за счет выполнения его требований.

Основные преимущества процессного подхода: интеграция бизнес-процессов для достижения целевых ориентиров деятельности с учетом VOC-подхода; фокусирование усилий на результативности и эффективности бизнес-процесса; обеспечение уверенности всех заинтересованных сторон, что организационная единица не допускает отклонений в своей деятельности; четкость и ясность операций внутри единиц; меньшие затраты и производственный цикл, благодаря результативному использованию ресурсов; более совершенные, с меньшими вариациями, предсказуемые результаты; обеспечение возможности для целенаправленных, приоритетных действий по улучшению; содействие целесообразному определению ответственности персонала.

В транскордонных кластерах процессный подход поможет синхронизировать, упорядочить деятельность и структуру предприятий, сделать их взаимодействие более определенным, рациональным.

При разработке проектов POME считается, что бизнес-процессы в предприятиях идут, но они не формализованы и не оптимальны. Проект начинают с описания 'AS-IS'-ситуации внутри организационной единицы с различной детализацией и «жесткостью» фиксации, определяют целевые ориентиры, строят модель будущего состояния 'TO-BE', проводят ее симуляцию, верификацию, осуществляют внедрение [4; 5; 7; 9]. Этот традиционный метод не всегда рационален и ведет к увеличению ресурсных затрат. Существует альтернативный метод [3; 8; 10; 11], когда создают модель будущего состояния 'OUGHT TO-BE', проводят анализ, соответствует ли модель существующей ситуации, при несоответствии – проводят совершенствование согласно новым требованиям. Описание 'AS-IS' проводится как дополняющее исследование при необходимости.

Альтернативный метод удобнее использовать при разработке, реализации,

управлении проектами внедрения РОМЕ, чем стандартный. За рубежом все более склоняются к его использованию. В то же время и он недостаточно совершенен и может вызвать ряд искажений в работе.

Проведенные исследования в направлении управления проектом внедрения РОМЕ в отечественных условиях позволили разработать совершенствованный метод реструктуризации бизнес-процессов предприятия с учетом его ограниченных ресурсов и требований BSC, который более подходит к решению задачи оптимизации деятельности организационных единиц в транскордонных кластерах на основе процессного менеджмента (рис. 1).

Решение задачи оптимизации деятельности организационных единиц в транскордонных кластерах на основе процессного менеджмента (согласно алгоритму метода), следует начинать с формирования команды из специалистов предприятия и независимых консультантов (этап 1), что поможет лучше произвести последующие этапы, исключить дублирование работ, трату времени. Необходимо четко распределить полномочия, обязанности и ответственность в проектной 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 нужна договоренность о привлечении их для консультаций повторно, если этого будет требовать выполнение метода. На этапе 2 следует не только осуществить выбор бизнеса, но и определить «товары сегмента» (обладающие определенными свойствами, удовлетворяющими потребителей конкретного сегмента рынка) для последующего формирования бизнес-процессов предприятия с учетом обеспечения потребительских свойств товаров конкретных сегментов рынка; а также выстроить взаимосвязь между структурой предприятия по производству товаров, бизнес-процессами, прибылью, что обозначит в свою очередь переход к этапу 3 – определению целей BSC предприятия, учитывая специфику «товаров сегмента». При этом также формируются, обосновываются и выбор критериев совершенствования бизнес-процессов предприятия согласно требованиям BSC. На этапе 4 подбираются BSC-ориентированные критерии для совершенствования бизнес-процессов (для формирования оценок будущего состояния предприятия –  $E_{TO-BE}$ ), чтобы оценить, какими должны быть бизнес-процессы, и, какой вклад они будут вносить в общую цель совершенствования, поставленную перед предприятием (если будет необходим этап 6б, то на основе  $E_{TO-BE}$  производится оценка текущего состояния бизнес-процессов  $E_{AS-IS}$ , чтобы определить, насколько они соответствуют планируемому состоянию).

Решение «Информация достаточна?» при положительном ответе дает переход к этапу 5, при отрицательном – возврат к какому-либо из этапов 1-4.

На этапе 5 происходит построение модели 'OUGHT TO BE' бизнес-процессов, обеспечивающих потребительские свойства товаров сегмента, в

соответствии с BSC-ориентированными критериями, в условиях ограниченных ресурсов предприятия, включая процесс корректировки бизнес-процессов в условиях стохастической среды. Бизнес-процессы в 'OUGHT TO BE'-модели могут быть определены по различным методикам, в зависимости от состояния предприятия, целей, главное, чтобы, согласно ISO 9001:2008, были отражены процессы жизненного цикла продукции.

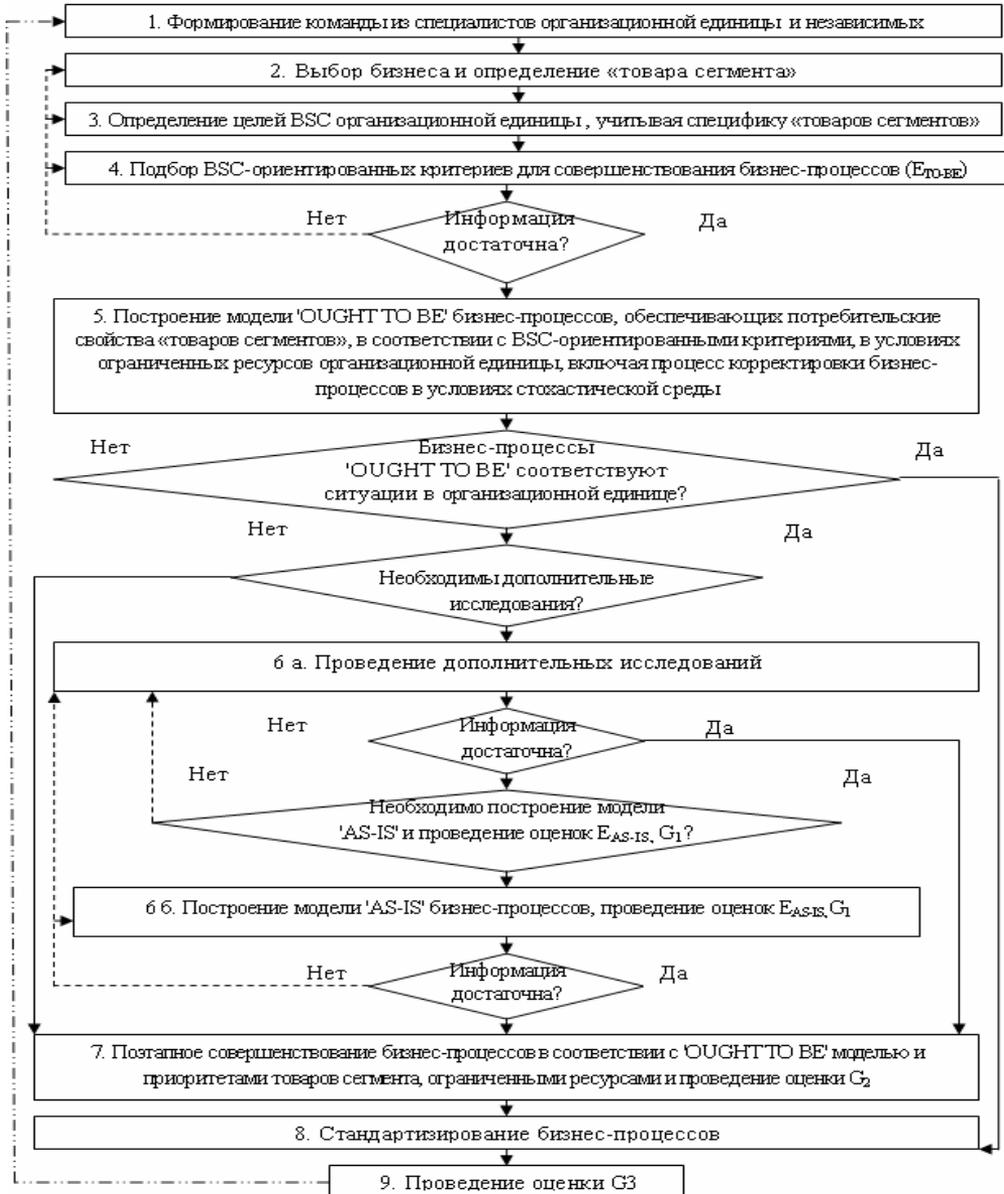


Рис. 1. Алгоритм совершенствованного метода реструктуризации бизнес-процессов при реализации проектов внедрения POME

Решение «Бизнес-процессы 'OUGHT TO BE' соответствуют ситуации на предприятии?» предполагает, что возможен вариант, когда целевые установки и требования к системе соответствуют ее существующему состоянию и реорганизация на данном этапе не нужна, тогда осуществляется переход к этапу 8, если нет – к следующему решению – «Необходимы дополнительные исследования?», где в случае положительного ответа – переход к этапу 6а, отрицательном ответе – 7.

Этап 6а «Проведение дополнительных исследований» – предполагает, что необходимы какие-либо еще исследования, чтобы перейти затем к проектированию бизнес-процессов согласно сформированной модели.

Решение «Информация достаточна?» дает переход либо к этапу 7 при положительном ответе, либо может быть затребовано построение модели 'AS-IS', для каких-то уточнений – переход через решение «Необходимо построение модели 'AS-IS' и проведение оценок  $E_{AS-IS}$ ,  $G_1$ ?» – при положительном ответе к этапу 6 б, при отрицательном – 6 а.

Интегральная оценка  $G_i$  рассчитывается по формуле (1) [1]:

$$G_i = 1/i \sum_{i_{\min}=1}^{i_{\max}} Z_i \quad (1)$$

где  $G_i$  –  $i$ -тая суммарная интегральная оценка, проведенная  $i$ -той заинтересованной стороной преобразований или сторонним экспертом,  $z_i$  – экспертные оценки, построенные на основе специально созданных шкал или стандартизированные определенным образом. Оценки строятся по пяти основным результирующим показателям, наиболее важным для оценивающих, каждый параметр оценивается баллами – от 1 (сильный) до 5 (неудовлетворительный). Когда модель создана правильно:  $G_{i1} > G_{i2} > G_{i3}$  (2).

Этап 6 «Построение модели 'AS-IS' бизнес-процессов, проведение оценок  $E_{AS-IS}$ ,  $G_1$ », отличается от аналогичного этапа стандартного метода тем, что проведение оценок позволяет не только зафиксировать существующее состояние на предприятии, но и оценить его.

Решение «Информация достаточна?» при положительном ответе либо позволяет перейти к этапу 7 и произвести поэтапное совершенствование бизнес-процессов в соответствии с 'OUGHT TO BE' моделью и приоритетами товаров сегмента (определяются согласно существующим методикам (или их комбинациям) выявления приоритетов различных товаров, ограниченными ресурсами и провести оценку  $G_2$ , либо даст возврат к этапам 6а, 6б при отрицательном ответе.

На этапе 8 происходит стандартизирование бизнес-процессов – утверждение и закрепление документально работающих измененных бизнес-процессов в соответствии с имеющимися стандартами. После этого на 9 этапе осуществляется оценка  $G_3$ . После завершения преобразований для последующего совершенствования используется этот же алгоритм.

Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Решение задачи оптимизации деятельности организационных единиц (предприятий) в трансграничных кластерах на основе процессного менеджмента, производимое с использованием совершенствованного метода реструктуризации бизнес-процессов, позволяет исключить стандартные ошибки управления проектами внедрения РОМЕ, провести его более четко и эффективно, создавая реально действующую систему бизнес-процессов предприятия на основе требований ISO 9001:2008, VOC-подхода, а также подготовить предприятия к стандартизации согласно ISO 9001:2008.

Материал, изложенный в данной статье, имеет свое продолжение в практическом исследовании управления проектом внедрения РОМЕ винодельческих предприятий. Результаты данного исследования могут быть полезны специалистам региональных органов, работающих в направлении обоснования, разработки и внедрения проектов процессно-ориентированного менеджмента, а также студентам экономических и менеджерских специальностей украинских вузов.

**Список использованных источников:**

1. Воронин А.А., Мишин С.П. Оптимальные иерархические структуры / А.А. Воронин, С.П. Мишин – М.: ИПУ РАН, 2003. – 214 с.
2. Про приєднання України до Європейської рамкової конвенції про трансграничне співробітництво між територіальними громадами або властями: постанова ВР України // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 36. – Ст.370. (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 1879-IV (1879-15) від 24.06.2004).
3. Babcock J. Process mapping 101: a guide to getting started [Електронний ресурс] / J. Babcock – Режим доступу: – <http://www.modernanalyst.com>.
4. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport – San-Francisco, Morgan Kaufmann, 2002.
5. Harrington H. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, competitiveness / H. Harrington – NY, McGraw-Hill, 2006.
6. ISO 9001 2008 Quality Management Requirements [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://www.praxiom.com>.
7. Jeston J., Nelis J. Business Process Management. Practical Guidelines To Successful Implementations / J. Jeston, J. Nelis – United Kingdom, Elsevier Science & Technology, 2006.
8. Osterwalder A. Business Model Generation: 470 practitioners from 45 countries. / A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith – NY, Self published, 2009.
9. John Owen's integrated modeling method [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://www.integrated-modeling-method.com>.
10. Owen J. Modeling the "As Is" then "To Be" is a waste of time [Електронний ресурс] / J. Owen – Режим доступу: – <http://www.integrated-modeling-method.com>
11. Owen J. What is Process Modelling? [Електронний ресурс] / J. Owen – Режим доступу: – <http://www.integrated-modeling-method.com>