

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОЛИГРАФИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Ю.Н. Ментюгова

Конкуренция на рынке полиграфических работ с каждым годом усиливается, так как число полиграфических предприятий растет. Поэтому приоритетными целями предприятий является улучшение эффективности системы управления, повышение результативности работы каждого звена за

счет снижения затрат при одновременном повышении качества продукции, скорости обработки заказов и сокращения времени прохождения цикла «заказ – предоставление продукции».

В настоящее время одним из важнейших способов повышения эффективности системы управления предприятием является процессный подход. В рамках процессного подхода полиграфическое предприятие рассматривается как система бизнес-процессов, конечной целью которой является выпуск продукции или оказание услуг.

Каждый бизнес-процесс в системе состоит из набора отдельных операций. Порядок их выполнения в рамках бизнес-процесса, как правило, четко определен технологией или соответствующими правилами и инструкциями. Поэтому такие понятия, как маршруты и правила, определяющие бизнес-логику процесса, являются необходимыми его характеристиками. Внешне бизнес-процесс характеризуется своими входами и выходами, потребляемыми ресурсами, участниками, владельцем. Владелец процесса должен знать свой бизнес-процесс, отвечать за его ход и результат в целом, измерять и совершенствовать эффективность.

В общем виде бизнес-процессы предприятия делятся на основные, обеспечивающие и обслуживающие. На каждом этапе формируются свои затраты, требующие оптимизации и управления ими. Основные бизнес-процессы (изготовление полиграфической продукции, оказание услуг по заказам клиентов и т. д.) обеспечивают получение дохода для предприятия, а обеспечивающие и обслуживающие процессы (управление финансами, управление техническим и материальным обеспечением, персоналом и т. д.) формируют инфраструктуру предприятия и являются затратообразующими подсистемами [4].

Следовательно, одним из первых основных этапов построения процессной системы управления деятельностью предприятия является выделение и классификация бизнес-процессов.

Построить любую систему управления, в том числе управления полиграфической деятельностью, можно только на основе однозначно определенных объектов, из которых она будет состоять. Самыми главными объектами в любой системе управления являются «объект управления» – то, чем управляют, и «субъект управления» – тот, кто управляет. Соответственно, для системы процессного управления эти объекты определяются терминами исполнитель «Процесса» и «Владелец процесса».

В общем виде процесс управления полиграфическим предприятием можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей последовательность следующих основных этапов (рис. 1) [5].



Рис. 1. Базовый набор функций системы управления полиграфическим предприятием

Таким образом, основными задачами, которые приходится решать руководству типографий в процессе оптимизации системы управления, являются следующие:

- организация быстрого обслуживания заказчика с минимальным количеством ошибок в определении стоимости работ;
- постоянный контроль состояния взаиморасчетов;
- своевременное обеспечение производства материалами и трудовыми ресурсами;
- оперативное планирование и контроль за ходом производства;
- учет и анализ производственных затрат и накладных расходов.

В основу концепции процессного подхода к управлению полиграфической деятельностью предприятия должны быть положены:

- 1) принципы построения систем менеджмента качества, предложенные в стандартах MS ISO серии 9000 версии 2000 г.;
- 2) цикл P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action), который часто называют циклом Деминга [2];
- 3) принципы построения BSC (Balance ScoreCard), разработанные Нортоном и Капланом;
- 4) принципы управления проектами, так как любые изменения в предприятия, в том числе и внедрение процессного подхода, выполняются как проект;
- 5) лучший мировой опыт в области построения систем полиграфической деятельности предприятий и вертикально интегрированных компаний.

В целом процессно-ориентированный подход позволяет объединить усилия подразделений, зачастую разрозненные, направленные на выполнение отдельных конкретных функций, в единую цепочку объединенных усилий предприятия, нацеленных на достижение конкретных стратегических результатов [1].



Рис. 2. Информационная модель бизнес-процесса полиграфического предприятия

Следует также отметить, что одной из наиболее сложных задач системы управления полиграфическим предприятием является организация управления производством, включающего формирование плана производства и предусматривающего контроль и снижение затрат [6].

В конечном итоге, для создания эффективной системы управления полиграфическим предприятием, ориентированным на процессы, необходимо:

- 1) описать весь бизнес-процесс, процедуры его исполнения;
- 2) определить основные характеристики процессов (входы/выходы; границы; владельцы; показатели результативности и эффективности процессов, сопряженные с целями организации; методы мониторинга и критерии достижения установленных показателей);
- 3) разработать документацию, регламентирующую процессы;
- 4) разработать систему стимулирующих показателей, при выполнении которых исполнители будут поощряться, а при невыполнении – депремироваться;
- 5) разработать механизм взаимоотношений участников бизнес-процессов и их межфункциональной координации.

Изложенное позволяет констатировать, что переход к процессной модели управления всеми подпроцессами (сбыта, производства, транспортного, кадрового, финансового, информационного, правового обеспечения) является основой перехода к процессу эффективного управления полиграфическим предприятием.

Библиографический список

1. Восторгов, А. Автоматизация системы управления и процессный подход / А. Восторгов // Полиграфист и издатель. – http://publish.ruprint.ru/stories/7/67_1.php/. – 2004. – 1 апреля.
2. Кирисов, С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации: монография / С.В. Кирисов. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
3. Логиновский, О.В. Управление и стратегии: учеб. пособие / О.В. Логиновский. – Оренбург; Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001. – 704 с.
4. Мухитдинов, С.М. Процессный подход к управлению логистическими затратами в подсистеме «Сбыт» промышленного предприятия / С.М. Мухитдинов, Р.С. Мухитдинов, А.Н. Демурадзе // Логистика, инновации, менеджмент в современной бизнес-среде: сб. науч. тр. – Саратов: Изд-во СГТУ, 2010. – С. 96–104.
5. Неженский, С.Н. Системы управления полиграфическим производством: модно или практично? Зачем нужны системы управления? / С.Н. Неженский // Курсив. – 2004. – № 4. – 17 августа.
6. Организация полиграфического производства: учеб. пособие / Г.В. Миронина, А.К. Ершов, Г.И.Осипова и др.; под ред. Г.В. Мироновой. – М.: Изд-во МГУП, 2002. – 352 с.