

ЛАНДШАФТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ЛАНДШАФТ КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

LANDSCAPE AS A TOOL FOR ANALYSIS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ENGINEERING ENTERPRISES

Досліджено науково-методичні підходи щодо проведення якісного аналізу бізнес-процесів управління на машинобудівному підприємстві. Виокремлено інструменти аналізу, що надали змогу дослідити проблеми бізнес-процесів. Виявлено дублювання функцій, паралельність та послідовність бізнес-процесів, що призводять до неефективного управління. Обґрунтовано зв'язок інструментів аналізу – матриці відповідальності та ландшафту бізнес-процесів. Виявлено особливості формування ландшафту бізнес-процесів системи менеджменту досліджуваних підприємств. Узагальнено переваги та недоліки представленого базового ландшафту машинобудівного підприємства «Укратомприлад». Запропоновано проектний ландшафт бізнес-процесів підприємства, що на відміну від наявних, ґрунтується на поєднанні ландшафту процесного підходу до управління стандарту менеджменту ISO ДСТУ 9001:2009 та карти бізнес-процесів верхнього рівня, що дозволяє проаналізувати бізнес-процеси та виявити їх взаємозв'язок з об'єктами управління у розрізі трьох основних блоків: управління, операційної діяльності та забезпечення операційної діяльності.

Ключові слова: бізнес-процеси управління, матриця відповідальності, апарат управління, ландшафт робочих процесів системи якості, процесний підхід до управління підприємством.

В научной статье исследуются научно-методические подходы относительно проведения анализа бизнес-процессов управления на машиностроительном предприятии. Выделены инструменты анализа, которые позволили исследовать проблемы бизнес-процессов. Выведено дублирования функций, параллельность и последовательность бизнес-процессов, приводящих к неэффективному управлению. Обоснованно связь инструментов анализа – матрицы ответственности и ландшафта бизнес-процессов. Выведены особенности формирования ландшафта бизнес-процессов системы менеджмента исследуемых предприятий. Обзор преимуществ и недостатки представленного базового ландшафта машиностроительного предприятия «Укратомприбор». Предложено проектный ландшафт бизнес-процессов предприятия, в отличие от существующих, основывается на сочетании ландшафта процессного подхода к управлению стандарта менеджмента ISO и карты бизнес-процессов верхнего уровня, позволяющего проанализировать бизнес-процессы и выявить их взаимосвязь с объектами управления в разрезе трех основных блоков: управление, операционной деятельности и обеспечения операционной деятельности.

Ключевые слова: бизнес-процессы управления, матрица ответственности, аппарат управления, ландшафт рабочих процессов системы качества, процессный подход к управлению предприятием.

In the scientific article explores the scientific and methodological approaches for conducting qualitative analysis of business process management in engineering enterprises. Author determined analysis tools that made it possible to examine the problems of business processes. Revealed overlapping, parallel and consistent business processes, leading to poor management. Grounded link analysis tools – responsibility matrix and landscape business processes. The features of the formation of the landscape business process management system sampled enterprises. Overview advantages and disadvantages of the present basic landscape engineering company «Ukratominstruments». A landscape design business processes that unlike the existing ones, based on a combination of process approach to landscape management standard ISO management and business process maps the upper level, allowing you to analyze business processes and identify their relationship with the objects of management in terms of three main parts: management, operations and maintenance.

Keywords: business process management, responsibility assignment matrix, top management apparatus, workflow landscape quality system, process approach to business management.

Вступ. Основними внутрішніми проблемами, з якими зіштовхуються машинобудівні підприємства в системі управління якістю виступають: неоптимальна організаційна структура, дублювання функцій та обов'язків посадових осіб, недосконала класифікація бізнес-процесів тощо. У зв'язку з цим виникає потреба у використанні такого інструментарію управління системи якістю як ландшафт та матриця відповідальності, які нададуть змогу виявити вище зазначені проблеми.

Отже, з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами та мінімізації внутрішніх проблем системи якості необхідно провести кардинальні перетворення та реінжиніринг машинобудівного підприємства. Актуальність теми дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку матриці та ландшафту для подальшого оцінювання результативності функціонування бізнес-процесів управління і бізнес-системи в цілому.

Плеяда вітчизняних і зарубіжних науковців здійснила значний внесок у дослідження організаційних засад і науково-методичних підходів до управління бізнес-процесами промислових підприємств. Витоки питання постали у роботах зарубіжних вчених: І. Демінга, В. В. Єлифьорова, В. М. Репіна, М. Хаммера, Д. Чампі, Д. Харрінгтона, М. Робсона та Ф. Уллаха, А. Шеєра. Система управління та положення щодо менеджменту якістю на машинобудівних підприємствах підіймаються такими вітчизняними вченими: О.А. Гавришом, Д.М. Стеченком, С. В. Войтком, О.О. Охріменко, О.В. Зозульовим, Т.Є. Моїсеєнко тощо. Сучасні напрацювання з питань управління проектами та складання матриці відповідальності розглядаються такими експертами з системи якості: Г. В. Костюком та Я. М.

Деревенською[1], Л. П.Батенком, В. В. Ліщинською та О. А. Загородніх [2], І. І.Мазуром, В. Д. Шапіром та Н. Г. Ольдерогге[3], Г. М. Тарасюком [4]. Дослідження особливостей та формування ландшафтів бізнес-процесів системи якістю розглядалися такими науковцями: Е. П. Гаріною та А. П. Гаріним [5], В. П. Злобіним [6] та іншими.

Але, незважаючи на суттєвий вклад вчених у розвиток цього питання, недостатня увага приділялася інструментарію для аналізу бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах як підґрунтя до запровадження реінжинірингу.

Постановка завдання. Метою дослідження є якісний аналіз інструментарію бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств системи менеджменту якістю. Для вирішення даної мети планується розв'язати такі задачі: визначити інструментарій якісного аналізу бізнес-процесів апарату управління; дослідити особливості формування ландшафту бізнес-процесів системи якістю підприємств; обґрунтувати зв'язок інструментів аналізу – матриці відповідальності та ландшафту бізнес-процесів; виявити переваги та недоліки базового ландшафту машинобудівного підприємства «Укратомприлад»; запропонувати проектний ландшафт бізнес-процесів, що ґрунтується на засадах процесного підходу до управління ДСТУ ISO 9001:2009 вище зазначеного підприємства.

Методологія.Методологічною та теоретичною базою дослідження виступають досягнення зарубіжних і вітчизняних науковців. Для досягнення поставлених завдань використані загальнонаукові методи групування, систематизації, порівняння, синтезу, аналізу та узагальнення.

Результати дослідження. Задля аналізу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств необхідно здійснити моніторинг науково-методичних підходів та поширеної інструментальної бази у системі якості. Базою дослідження виступає не тільки фінансова та статистична звітність підприємства, але й звітність з системи управління якістю (настанова з менеджменту якості та процедури з менеджменту якості).

Для проведення якісного аналізу бізнес-процесів управління доцільно на основі суб'єктивних оцінок виявити проблеми, однією з яких є дублювання функцій посадових осіб, що спонукає до неефективного управління бізнес-процесами. Існує декілька науково-методичних підходів, що були розроблені послідовниками теорії управління і початківцями реінжинірингу бізнес-процесів, такими як М. Хаммер, Д. Чампі, М. Робсон та Ф. Уллах, А. Шеєр та інші. У якості інструментів аналізу бізнес-процесів використовують SWOT-аналіз, матрицю BCG, матрицю відповідальності RAM, що включають графічне відображення дублювання функцій. SWOT-аналіз виявляє слабкі та сильні сторони, загрози та можливості проекту. Матриця BCG (Бостон консалтингової групи) –інструмент, що

виявляє класифікацію напрямів діяльності підприємства чи проекту (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Але для виявлення саме проблемності процесів і дублювання функцій управління бізнес-процесів доцільно використовувати такий інструмент як матриця відповідальності (RAM). Витоки матриці відповідальності RAM (Responsibility assignment matrix) беруть початок з теорії процесного управління та менеджменту якості міжнародного стандарту ISO ДСТУ 9001:2008. RAM – це матриця, яка побудована на основі WBS (ієрархічної структури проекту) та OBS (організаційної структури виконавців), що закріплює відповідальних осіб за конкретними видами робіт. У вітчизняній науковій літературі [1 – 4] зустрічаються такі трактування поняття: як графічне зображення виконавців проектних робіт або закріплення відповідальності членів проектної команди за виконання окремих функцій проекту. Тобто матриця відповідальності будується у вигляді таблиці, де рядки відображають певний вид робіт, функцій або процесів, а стовпчики відображають відповідальних осіб – виконавців цих робіт. Підприємства, що мають розгалужену організаційну структуру будують деталізовану матрицю, тим самим вводять не тільки відповідальних осіб, але і виконуючих, перевіряючих, консультуючих та затверджуючих процес осіб.

Отже, матриця відповідальності за процес – це матриця, що описує рольовий розподіл за операціями процесу між двома особами: власником процесу і його виконавцем. Власником процесу виступає особа, що контролює та несе відповідальність за бізнес-процес. На практиці, таким власником виступає або начальник відділу, або заступники директора чи головний директор залежно від важливості бізнес-процесу. Виконуючий процес – це особа, що безпосередньо виконує процес. На підприємстві, виконуючими особами виступають бухгалтер, метролог, менеджери відділів, залежно від процесу, заступники директора та начальники відділів стають виконуючими процес. Сукупність цих двох рольових розподілів надає змогу сформувати матрицю, де представлені власник і виконавець процесу в розрізі двох операцій. Наведемо перелік основних зазначених бізнес-процесів та їх функцій, що представлені у наведеній матриці відповідальності апарату управління досліджуваного машинобудівного підприємства на прикладі Корпорації «Укратомприлад» (таблиця):

Таблиця

Матриця відповідальності за бізнес-процеси машинобудівного підприємства «Укратомприлад»

Посадові особи Позначення бізнес-процесів	Генеральний директор	Перший заступник генерального директора – представник вищого керівництва з системи якості	Фінансовий директор	Комерційний директор	Технічний директор	Директор центру менеджменту і маркетингу	Головний метролог	Головний бухгалтер	Інспектор з кадрів
42-01 Документація системи менеджменту; 42-02 Управління документами; 42-03 Управління записами.	P	P	P	P	P	P	У	P	P
56-01 Аналіз зі сторони вищого керівництва; 85-01 Постійне вдосконалення.	P	P	У	У	P	У	У	У	У
72-01 Управління замовленням.	P	P	P	У	У	P	У	У	У
72-02 Взаємодія з клієнтом; 82-01 Задоволеність клієнта.	P	P	P	У	У	P	У	У	У
62-01 Навчання персоналу	P	P	У	У	У	P	У	У	P
74-01 Оцінка постачальника; 74-02 Закупівлі; 74-03 Перевірка закупленої продукції, послуг.	P	P	У	P	У	У	У	У	У
75-01 Планування виробництва.	P	P	P	У	P	У	У	У	У
75-02 Введення виробничих процесів	P	P	У	У	P	У	У	У	У
75-04 Ідентифікація та простежуваність.	P	P	У	У	У	У	У	У	У
82-04 Контроль у процесі виробництва	P	P	У	У	P	У	У	У	У
82-05 Остаточний контроль.	P	P	P	У	У	У	У	У	У
ПСМ-Э Спеціальні процеси з менеджменту навколишнього середовища.	P	P	У	У	У	P	У	У	У
75-03 Технічне обслуговування обладнання	P	P	У	У	P	У	У	У	У
76-01 Управління засобами вимірювальної техніки.	P	P	У	У	P	У	P	У	У
82-02 Внутрішні перевірки.	P	У	У	У	P	У	У	У	У
83-01 Управління невідповідною продукцією, послугами 85-02 Коригувальні та запобіжні дії.	P	У	У	У	У	У	У	У	У

, де Р – відповідальний за процес; У – виконуючий процес.

Забезпечуючи операційну діяльність БП – Операційні БП – БП Управління

Розроблено автором за даними настанови з якості підприємства [13].

Для виявлення проблем управління бізнес-процесами доцільно проаналізувати дані з матриці відповідальності, яка була надана вище зазначеним підприємством. Враховуючи, що на машинобудівному підприємстві «Укратомприлад» функціонує 23 процеси, що розподілені серед 9 осіб, розраховуємо наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт делегування обов'язків – це відношення кількості функцій відповідального за процес до кількості функцій виконуючого процес; нормативне значення 0,1:

$(K_{до})=84/105=0,8$ – перевищення даного показника на 0,7 разів, свідчить про виконання зайвих обов'язків таких посадових осіб як заступників директорів.

2. Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес – є відношення кількості відповідальних осіб за процеси до кількості процесів; нормативне значення 1:

$(K_{дов})=84/23=3,65$ – перевищення даного показника у 3рази, тобто функцій, які дублюються у переважній більшості бізнес-процесів.

Виходячи, з аналізу матриці відповідальності виявлено дублювання функціональних обов'язків.

3. Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів, розраховується як відношення кількості дубльованих бізнес-процесів до їх загальної кількості:

$(K_{д}) = 16/23=0,69$ – значення даного показника, свідчить проте що третина (31%) бізнес-процесів дублюються.

4. Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів, характеризує співвідношення кількості паралельних процесів до їх загальної кількості:

$(K_{пр.п}) = 10/23=0,43$ – значення даного показника свідчить про те, що на даному підприємстві більше спостерігається залежність, а ніж розірваність бізнес-процесів.

5. Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів – це відношення кількості послідовних процесів до їх загальної кількості:

$(K_{пс.п})= 13/23=0,56$ – значення даного показника, свідчить про послідовність основних бізнес-процесів, а саме операційної діяльності.

6. Коефіцієнт актуалізації – є співвідношення числа необхідних процесів до загального числа фактичних процесів:

$(K_{а}) = 16/23=0,69$ – значення даного показника ідентичне коефіцієнту дублювання функцій і свідчить про третину бізнес-процесів, що є неактуальними і можуть бути вилученими з дослідження. Кількість необхідних процесів визначено з матриці відповідальності, в якій деякі бізнес-процеси об'єднані у групи.

З аналізу матриці відповідальності, можемо зробити наступні висновки: по-перше, має місце дублювання функцій контролю та виконання у переважній більшості процесів, по-друге, виходячи з аналізу функцій у

посадових інструкціях, контроль за процесами іноді здійснюється особами, що не мають відношення до них. Наприклад, фінансовому директору не доцільно відповідати за процес остаточного контролю у виробництві, а директору центру менеджменту та маркетингу не доцільно контролювати процес навколишнього середовища, тому що це не входить в його функціональні обов'язки. Головний метролог виконує процеси оцінки постачальника, закупівлі продукції, хоча це не зазначено в його посадовій інструкції тощо. Окрім, того наявні формулювання функціональних обов'язків апарату управління за переважною більшістю бізнес-процесів не відображають повноту та не мають чіткого відображення функціонування.

Також, на основі аналізу матриці відповідальності даного підприємства було вирішено класифікувати бізнес-процеси та розділити їх за групами: управління, операційної діяльності та забезпечення операційної діяльності. Такий розподіл надав змогу здійснити аналіз та ранжування бізнес-процесів за ступенем важливості на підприємстві. При чому ступінь важливості в даному випадку пояснює відношення бізнес-процесів до цих груп, що, у свою чергу, виступають основою підтримки та забезпечення операційної діяльності машинобудівного підприємства.

На основі проаналізованих бізнес-процесів виявлено проблему невпорядкованості або хаотичності функцій відповідальних за їх виконання. Тому доцільно розробити модель укрупнених бізнес-процесів та об'єднати їх у певні взаємодіючі блоки, що надасть змогу побудувати проектний ландшафт бізнес-процесів на нових засадах і відобразити функції контролю та виконання процесів без вище зазначених недоліків.

Тому, при прийнятті рішення щодо реінжинірингу бізнес-процесів, постає питання формування і декомпозиції процесів – інструментом оптимізації яких є ландшафт. Розглянемо особливості та підходи до формування ландшафтів бізнес-процесів. Формування ландшафту системи менеджменту забезпечує наочну інтерпретацію бізнес-процесів, їх класифікацію та взаємозв'язки між ними. У науковій літературі [5 – 12] ототожнюються поняття ландшафту бізнес-процесів з такими як карта бізнес-процесів верхнього рівня підприємства, діаграма SIPOC, діаграма технологічних процесів, діаграми створення цінностей, отже розглянемо їх трактування детальніше:

- карта бізнес-процесів верхнього рівня – це модель підприємства, що виділяє системно та укрупнено бізнес-процеси верхнього рівня, без їх деталізації та декомпозиції на функції;

- діаграма SIPOC – це діаграма, що заснована на підході до управління «Шість сигм» у цілях управління виробництвом і вдосконаленням бізнес-процесу в рамках бережливого виробництва, виокремлює бізнес-процес

на певні блоки: зв'язки від замовника; вхід та вихід процесу; результат бізнес-процесу чи продукт; замовник – результат від процесу чи послуги;

– діаграма технологічних процесів – це діаграма детального моделювання бізнес-процесу для послідовних чи паралельних математичних розрахунків уніфікованою об'єктно-орієнтованою мовою моделювання UML, визначає автоматизовану предметну область бізнес-процесу, що підлягає перетворенню; надалі йде декомпозиція рівня інформаційної підтримки засобами uml-діаграм і впровадження змін в отриману логічну модель;

– діаграми створення цінностей – це діаграми, що описують два типи зв'язків бізнес-процесів верхнього рівня: зв'язок «попередник-послідовник» – зображується горизонтальними лініями; зв'язок «складається з» – зображується вертикальними лініями, що відображають деталізацію процесу іншими підпроцесами. Тобто це послідовність операцій, що приближують властивості продукції необхідної для клієнта. Мета діаграм – це опис потоку цінностей для аналізу конкурентних переваг підприємства, загального погляду на структуру та функціональні взаємозв'язки. Ідея ланцюжка створення цінностей була запропонована М. Портером;

– ландшафт процесів – це основа системи менеджменту підприємства, який показує взаємодію процесу на вищому рівні, з «висоти генерального менеджменту підприємства», це вихідний етап створення або виділення комплексу бізнес-процесів. У ландшафті представлені процеси, що з одного боку приносять додану вартість для клієнта, а з іншого – надають змогу управляти виробничим процесом підприємства [12].

Ландшафт (вертикально-горизонтальні ланцюжки) процесів – це вихідний етап створення та основи системи менеджменту якості (СМЯ), що показує взаємодію процесів на вищому рівні. У ландшафті представлені процеси, які з одного боку приносять користь і додану вартість для клієнта, а з іншого – надають змогу управляти виробництвом робіт для замовника, підтримувати та покращувати їх. Основне призначення процесного ландшафту – стандартизувати структуру та основні особливості взаємодії процесів підприємства.

У даному випадку, аналізуємо бізнес-процеси машинобудівного підприємства «Укратомприлад» за ландшафтом, що представлено в офіційних документах настанови з менеджменту даного підприємства та який ґрунтується на стандарті менеджменту управління ISO ДСТУ 9001:2009. Ідентифікація та впорядкування проводиться за чотирма стандартними групами бізнес-процесів, що має наступний ландшафт: процеси управління, бізнес-процеси, процеси підтримки (допоміжні процеси) та процеси вимірювання, аналізу і поліпшення.

Аналізуючий ландшафт системи менеджменту Корпорації «Укратомприлад» має такий перелік бізнес-процесів (рис. 1):

- Вдосконалення – РП 85-01;
- Відповідальність керівництва – РП 56-01;
- Управління ресурсами – РП 62-01;
- Система менеджменту – РП 42-01, 42-02, 42-03;
- Реалізація продукції – РП 72-01, 72-02, 74-01, 74-02, 74-03, 75-01, 75-02, 75-03, 75-04, 76-01;
- Вимірювання, аналіз та покращення – РП 82-01, 82-02, 82-04, 82-05, 83-01, 85-02.



Рис. 1. Базовий ландшафт бізнес-процесів «Укратомприлад»
Розроблено автором за даними настанови з якості підприємств [13]

На основі методу SWOT-аналізу виявлено переваги та недоліки вище зазначеного базового ландшафту Корпорації «Укратомприлад». До переваг відносяться: прискорення збору та обробки інформації для бізнес-процесів, наочне графічне представлення бізнес-процесів; класифікація бізнес-процесів; стандартизація структури процесів бізнес-системи; управління виробництвом робіт для клієнта, підтримка та покращення. Основним недоліком є недоцільна класифікація бізнес-процесів за чотирма групами, а саме «процеси управління», «бізнес-процеси», «процеси підтримки

(допоміжні процеси)» і «процесивимірювання, аналізу поліпшення». Для усунення цього недоліку варто ці процеси об'єднати в одну групу управління, оскільки бізнес-процеси є функціями менеджменту. Таким чином слід виокремлювати одну групу бізнес-процесів управління, де всі вони зосереджені, адже управління, планування, аналіз, поліпшення та вдосконалення є функціями управління. До блоку «система менеджменту» – не доцільно включені процеси документування, тому що це другорядні бізнес-процеси в управлінні підприємством.

Отже, враховуючи вище зазначені недоліки, вважаємо що доцільно обрати процесний підхід до управління підприємством ДСТУ ISO 9001:2009 машинобудівного підприємства «Укратомприлад», який базується на теоретико-методичних засадах менеджменту якості підприємства. Цей підхід надає змогу проаналізувати підприємство як процесну організацію для здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підставі класифікації бізнес-процесів та їх взаємозв'язку з об'єктами процесів у розрізі трьох основних блоків.

Оскільки, кожен бізнес-процес складається з безлічі функцій, завдань, цілей, що у сукупності представляють функціонування всієї виробничо-комерційної діяльності. Перелік бізнес-процесів та матриця відповідальності, надали змогу згрупувати та представити бізнес-процеси за такою класифікаційною ознакою у даному проектному ландшафті: бізнес-процеси управління, бізнес-процеси операційної діяльності та бізнес-процеси забезпечення операційної діяльності. Тому у проектному ландшафті процеси об'єднанні у певні класифікаційні блоки, що взаємодіють один з одним (рис. 2):

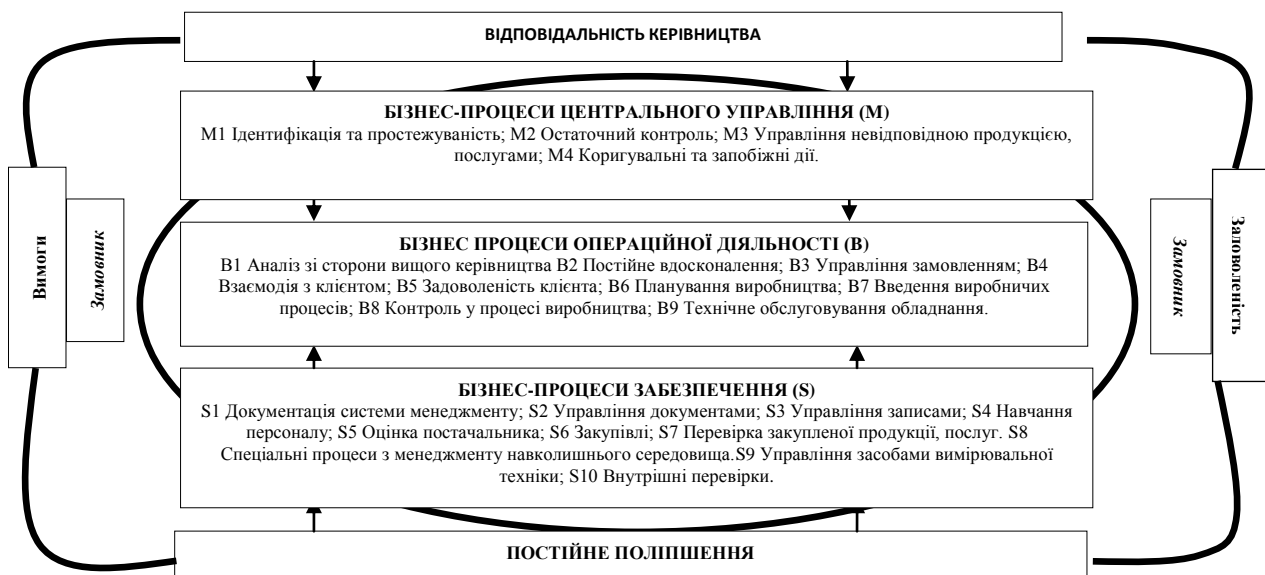


Рис. 2. Проектний ландшафт бізнес-процесів «Укратомприлад»

Отже, запропонований автором проектний ландшафт бізнес-процесів підприємства ґрунтується на поєднанні ландшафту процесного підходу до управління стандарту менеджменту ISO ДСТУ 9001:2009 (перелік бізнес-процесів і елементи входу та виходу доданої вартості клієнта/замовника) та карти бізнес-процесів верхнього рівня (у моделі не деталізовані бізнес-процеси, а навпаки розбиті по укрупненим блокам). На відміну від базового ландшафту, додана класифікація бізнес-процесів у ландшафт і такі блоки: вхід (вимоги до замовника) та вихід (задоволеність замовника). Такий проектний ландшафт надає змогу зосередити аналіз на бізнес-процесах та дослідити підприємство як процесну організацію. Таким чином реінжиніринг бізнес-процесів доцільно здійснювати у взаємозв'язку з такими інструментами як ландшафт та матриця відповідальності у розрізі трьох основних блоків: управління, операційної діяльності та забезпечення операційної діяльності.

Висновки. Питання, що стали предметом розгляду статті, спрямовані на проведення якісного аналізу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємства за допомогою використання інструментарію системи менеджменту якістю машинобудівних підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці автором ландшафту бізнес-процесів, що, на відміну від існуючих, поєднує базовий ландшафт процесного підходу до управління стандарту менеджменту ISO ДСТУ 9001:2009 та карту бізнес-процесів верхнього рівня, що надали змогу проаналізувати бізнес-процеси та виявити їх взаємозв'язок у розрізі трьох основних блоків: управління, операційної діяльності та забезпечення операційної діяльності.

На основі проведеного дослідження автором було виявлено особливості формування базового ландшафту та побудовано проектний ландшафт, в якому були розмежовані та виділені окремо бізнес-процеси представленого машинобудівного підприємства за трьома основними групами: управління, операційної діяльності та забезпечення операційної діяльності.

Проведений аналіз матриці відповідальності та базового ландшафту бізнес-процесів надав змогу виявити автором переваги та недоліки базового ландшафту, на підставі якого був обґрунтований їх взаємозв'язок, що виступає підґрунтям до оцінювання функціональних проблем управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств.

Практичне значення дослідження полягає в узагальненні переваг та недоліків ландшафту бізнес-процесів, що були представлені у формі рекомендацій.

Подальших наукових розвідок потребує дослідження науково-методичних підходів щодо ефективності управління бізнес-процесами при

запровадженні реінжинірингу проаналізованого машинобудівного підприємства.

Література:

1. Костюк Г.В. Матриця відповідальності як інструмент системи управління проектами в фармацевтичних компаніях [Електронний ресурс] / Г.В.Костюк, Я.М.Деревенська. – Режим доступу до журналу: <http://dspace.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/1287/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%203.pdf>
2. Батенко Л. П. Управління проектами: навчальний посібник /Л. П.Батенко, О.А.Загородніх, В.В.Ліщинська – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
3. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапир, Н.Г. Ольдерогге / Под общ.ред. И.И. Мазура. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
4. Тарасюк Г.М. Управління проектами /Г. М. Тарасюк / Навчальний посібник для студентів вищих закладів. – К.: Каравела, 2004. –344 с.
5. Гарина Е. П. Формирование ландшафта процессов как исходный этап выделения комплекса бизнес-процессов[Электронный ресурс]/ Е. П.Гарина, А. П. Гарин / Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2012. – №28. – Режим доступа к журналу:<http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-landshafta-protsessov-kak-ishodnyy-etap-vydeleniya-kompleksa-biznes-protsessov>.
6. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. /М. Портер / Под ред. Я.В. Заблоцкого. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
7. Калинин М. М. Картирование потока создания потребительской ценности[Электронный ресурс] / М. М. Калинин /– Режим доступа к журналу:<http://leanunion.ru/content/kartirovanie-potoka-sozdaniya-potrebitelskoi-tsennosti>.
8. Риб С. В. Различные подходы к выделению и описанию бизнес-процессов[Электронный ресурс] / С. В.Риб, И. В.Кремлева– Режим доступа к журналу:<http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=50>
9. Репин В. В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Workflow [Электронный ресурс] / В. В. Репин – Режим доступа к журналу:http://www.cfin.ru/itm/bpr/comparising_analysis.shtml
10. Елманова Н. Т. Краткое введение в моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Н. Т. Елманова – Режим доступа к журналу:<http://compress.ru/article.aspx?id=18087>
11. Рудь В. В. Иерархическое моделирование процессов [Электронный ресурс] / В. В. Рудь– Режим доступа к журналу:http://bpms.ru/fileadmin/pdf/Rud_Victor.pdf
12. Злобин В. П. Ландшафт процессов – основа системы менеджмента качества[Электронный ресурс] / В. П. Злобин // Журнал «Методы менеджмента качества» №5, 2010 –Режим доступа к журналу: http://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=41249&sphrase_id=227083.
13. Дані звітності підприємства: настанова з системи менеджменту Корпорації «Українські атомні прилади та системи».