

УДК 663.2:658.5

Е. Ю. Лукьянова,
аспірант, Кримський гуманітарний університет (Ялта)

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Статья посвящена постановке и формированию задачи управления проектом внедрения процессно-ориентированного менеджмента с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов для винодельческих предприятий Украины. Приведена ее математическая формализация. Описаны особенности формирования бизнес-процессов предприятия, преобразования его структуры с учетом определенных требований и накладываемых ограничений; предложено использование интегральных оценок изменений.

The article is devoted to project management task formalization of BSC-oriented POME-projects introduction in limited resources conditions in Ukraine. Its mathematical formalization is given. The enterprise business-processes forming features, its structure transformation are described (taking into account requirements and limitations); the use changes integral estimations is offered.

Ключевые слова: задача, управление, проект, бизнес-процессы, POME, BSC, ограниченные ресурсы, процессно-ориентированный менеджмент.

Key words: task, management, project, business-processes, POME, BSC, limited resources, process-oriented management.

ВСТУПЛЕНИЕ

В настоящее время Украина продолжает интеграцию в европейское экономическое пространство. Для этого необходимо, чтобы предприятия функционировали на основе стандарта ISO 9001:2008, который регламентирует использование процессного подхода в их деятельности и управлении ими.

В работах зарубежных и отечественных ученых (A. Betts, A. Brache, S. Chambers, J. Champy, T. Davenport, R. Eisenstat, P. Fingar, N. Foote, A. Friedman, J. Galbraith, R. Grant, A. Griffin, J. Jeston, H. Johansson, R. Johnston, M. Hammer, S. Haines, J. Hauser, J. Hradesky, B. Lawley, S. Lyne, D. Miller, J. Nelis, M. O'Guin, A. Osterwalder, Y. Pigneur, M. Porter, K. Rose, G. Rummler, N. Slack, M. Shillito, Н.С. Бушуевой, С.Д. Бушуева, В.Т. Вечерова, О.А. Горленко, В.Г. Елиферова, А.А. Климчука, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, В.В. Репина, К.Е. Самуйлова, А.В. Чукарина, Е.В. Шельмина, Н.В. Ярковой), неоднократно упоминалось о формировании бизнес-процессов, деятельности стратегических бизнес-единиц (СБЕ), системы процессно-ориентированного менеджмента, системы сбалансированных показателей (BSC), применении клиентоцентрированного подхода (VOC). Однако в практическом аспекте применительно к отечественным винодельческим предприятиям решение этих проблем предложено не было. Что и определило цель данной статьи.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель данной статьи — сформировать задачу внедрения проекта процессно-ориентированного менеджмента предприятия (POME) с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов для винодельческих предприятий Украины; привести ее математическую формализацию; описать особенности формирования бизнес-процессов предприятия, преобразования его структуры с учетом определенных требований и накладываемых ограничений; предложить использование интегральных оценок изменений.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Задачу управления проектом внедрения POME с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов в общем виде можно представить как переход предприятия из текущего состояния 'AS-IS' в будущее заданное целевое состояние 'TO-BE'. Состояние 'TO-BE' предприятия характеризуется определенным значением целевой функции деятельности предприятия.

При преобразовании винодельческого предприятия и его изменении следует основываться на его допустимых состояниях, которые могут быть определены ограничениями, накладываемыми на деятельность хозяйствующего субъекта.

В виде математической формализации задача управления проектом внедрения POME с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов может быть записана так:

$$F_{project} = f_{TO-BE} - f_{AS-IS} \quad (1),$$

$$F_{project} \rightarrow \min \quad (2),$$

при следующих ограничениях:

$$x_{i \min} \leq x_i \leq x_{i \max} \quad (3),$$

$$y_{j \min} \leq y_j \leq y_{j \max} \quad (4).$$

$F_{project}$ — целевая функция процесса управления проектом внедрения РОМЕ с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов;

f_{TO-BE} — будущее заданное ('TO-BE') значение целевой функции деятельности предприятия;

f_{AS-IS} — настоящее текущее ('AS-IS') значение целевой функции деятельности предприятия;

x_i — начальные характеристики деятельности предприятия;

y_j — результирующие показатели деятельности предприятия.

При установке ограничений, которые могут быть наложены на целевую функцию в случае решения задачи управления проектом внедрения РОМЕ с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов, также следует помнить, что ее отклонение от заданного значения может быть связано с невозможностью в конкретный момент времени реорганизовать или упразднить какой-либо отдел винодельческого предприятия или часть его бизнес-процессов по различным причинам. Например, субъективные причины могут быть связаны с видением данного вопроса руководителями предприятия, одной из объективных причин может выступать недостаток средств для проведения соответствующих преобразований. Из этого следует, что необходимо: обозначить определенный вид целевой функции деятельности предприятия, определить текущее и заданное ее значения, обозначить вид ограничений, накладываемых на деятельность предприятия.

Постановка задачи управления проектом внедрения РОМЕ с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов производилась нами, принимая во внимание особенности организации деятельности стратегических бизнес-единиц (СБЕ) [3; 6; 8; 9; 10; 18], создания товара [2; 5; 10] на основе VOC-подхода [7; 13; 8; 12], на базе чего затем формируются бизнес-процессы.

Физическое описание объекта тогда можно представить следующим образом, исходя из построения задачи исследования на основе математической логики [20; 22], базируясь на процессном подходе, предприятие (Ent) можно представить как множество различных бизнес-процессов (BP):

$$Ent = \{BP\} \quad (5).$$

Утверждение правильно и для начального (i-того), и результатного (j-того) состояния (при функциональном подходе к производству внутри винодельческого предприятия бизнес-процессы существуют, но они не описаны, не формализо-

ваны и не оптимальны). Тогда равенство, соответственно, будет иметь вид:

$$Ent_i = \{BP\} \quad (6),$$

$$Ent_j = \{BP\} \quad (7).$$

Бизнес-процесс в виде Input/output flow (потоков входов-выходов) (IDEF0) может быть формализован как:

$$BP = \{I, C, O, M\} \quad (8),$$

с аналогичным (6, 7) соответствием:

$$BP_i = \{I_i, C_i, O_i, M_i\} \quad (9),$$

$$BP_j = \{I_j, C_j, O_j, M_j\} \quad (10),$$

где I, I_i, I_j — соответствующие Input (вход — материал или информация, которые используются или преобразуются работой для получения результата (выхода), т.е. ресурс);

C, C_i, C_j — соответствующие Control (управление — правила, стратегии, процедуры или стандарты, которыми руководствуется работа),

O, O_i, O_j — соответствующие Output (выход — материал или информация, которые производятся работой, т.е. результат деятельности);

M, M_i, M_j — Mechanism (механизм — ресурсы, которые выполняют работу, например, персонал предприятия, станки, устройства и т.д.).

Каждый из I, C, O, M принадлежит множеству действительных чисел (R) и их значения (x) определяются как:

$$I = \{x: x - Input, x \geq 0, x \in R (R - \text{множество действительных чисел})\} \quad (11),$$

$$C = \{x: x - Control, x \geq 0, x \in R (R - \text{множество действительных чисел})\} \quad (12),$$

$$O = \{x: x - Output, x \geq 0, x \in R (R - \text{множество действительных чисел})\} \quad (13),$$

$$M = \{x: x - Mechanism, x \geq 0, x \in R (R - \text{множество действительных чисел})\} \quad (14).$$

Необходимо помнить, что в бизнес-процессе происходит объединение множеств, когда в i -том бизнес-процессе (BP_i) конкретный показатель (x) обозначает и является результатом различных I_i, C_i, O_i, M_i , т.е. пересечением множеств:

$$I_i \cap C_i \cap O_i \cap M_i = \{x: x \in I_i \text{ и } x \in C_i \text{ и } x \in O_i \text{ и } x \in M_i\} \quad (15),$$

что также следует учесть.

В случае необходимости для конкретного винодельческого предприятия в формулы (8, 9) могут быть добавлены α_i — показатель стремления i -того бизнес-процесса к сохранению своей структуры и его стабильности по отношению к воздействию факторов внутренней и внешней среды винодельческого предприятия; β_i — показатель эластичности структуры i -того бизнес-процесса и его изменчивости под воздействием внешней среды.

По итогу решения задачи управления проектом внедрения РОМЕ с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов на винодельческом предприятии должна быть в эталонных условиях внедрена система РОМЕ и под нее реорганизована структура. В реальности с учетом проведенных

Табл. 1. Взаимосвязь затрат, вкладываемых в разработку, реализацию и внедрение проекта и длительностью проекта (на примере винодельческого предприятия)

Затраты, грн.	104285	107741	113128	118108	124715	131423	143112	158562	178890
Длительность проекта, недель	24	23	22	21	20	19	18	17	16

проектных исследований все это будет построено, исходя возможностей предприятия.

При формировании задачи базовым было взято утверждение, что при прочих равных условиях заказчик выберет из вероятных моделей РОМЕ с различными целевыми ориентирами ту модель, которая будет BSC-ориентированной, основываясь на логике, изложенной в предыдущих публикациях.

И в частности, одной из ключевых метрик финансовой перспективы окажется максимизация прибыли (P) в единицу времени (t). Движение по направлению к достижению этого позволит достичь ряда других целей, представляющих три остальных перспективы (бизнес-процессов, обучения и инноваций, клиентскую); поскольку все перспективы взаимосвязаны, то и решение целей, связанных с ними, может проходить связанно параллельно последовательно, что будет изложено далее по тексту.

Целевой показатель BSC "максимизация прибыли в единицу времени" математически может быть представлен так:

$$P_i \rightarrow \max \quad (16),$$

в то же время как:

$$t_i \rightarrow \min \quad (17),$$

т.е. предприятие будет желать сократить время (t) достижения состояния (16), при этом же справедливо, что есть интерес к минимизации ре-

сурсов предприятия (R), вовлекаемых для проведения каких-либо действий и преобразований для достижения (16), и меньшей стоимости (Cost), необходимой для преобразований:

$$R_i \rightarrow \min \quad (18),$$

$$Cost_i \rightarrow \min \quad (19).$$

Очевидно, что существуют определенные значения показатели R_i , $Cost_i$, t_i , обусловленные физическим состоянием переменных, минимальное и максимальное значение которых приведет к невыполнению условия (16).

Переменная R_i также позволит наложить определенные ограничения на осуществление (16) и (17) еще и потому, что подобные преобразования отвлекут часть свободных (и вновь получаемых) ресурсов предприятия, которые по своей природе конечны.

Существует закономерность, согласно которой между количеством ресурсов, расходуемых для осуществления проекта, и временем, необходимым для этого, имеется обратно пропорциональная зависимость (табл. 1, рис. 1), и винодельческому предприятию придется выбирать точку баланса между увеличением затрат, которое оно готово понести (Cost), и временем (t), которое оно желает сократить для достижения поставленных целей.

Так, проект может быть реализован за 24 недели при вложении 194285 грн, т.е. его базовой стоимости. При сокращении сроков необходимо будет решить ряд возникающих проблем (по привлечению дополнительных специалистов, технических средств и т.д.), что повлечет увеличение затрат. Однако, учитывая физические ограничения, $t_{\min} \geq 16$ недель, а при $t=16$, $Cost=178890$ грн. Исходя из реальных возможностей винодельческого предприятия, условия $t > 24$ недель и $Cost > 131423$ грн. для него неприемлемы в данный момент времени. Предприятие может выбрать любое удобное для него сочетание равновесных точек t и Cost на отрезке АВ (А (19;131425); В (24;104285)), не включая сами эти точки.

Также выявляется зависимость между переменными t и P, которая отражена в табл. 2 и на рис. 2. Данные даны с учетом, что производственный цикл при внедрении не останавливается; прибыль дается, учитывается возврат вложений.

В рассматриваемом случае переменные Cost, t проекта (табл. 1) не оказывают прямого влияния на изменение P (табл. 2).

В данной задаче на t и P наложены ограничения:

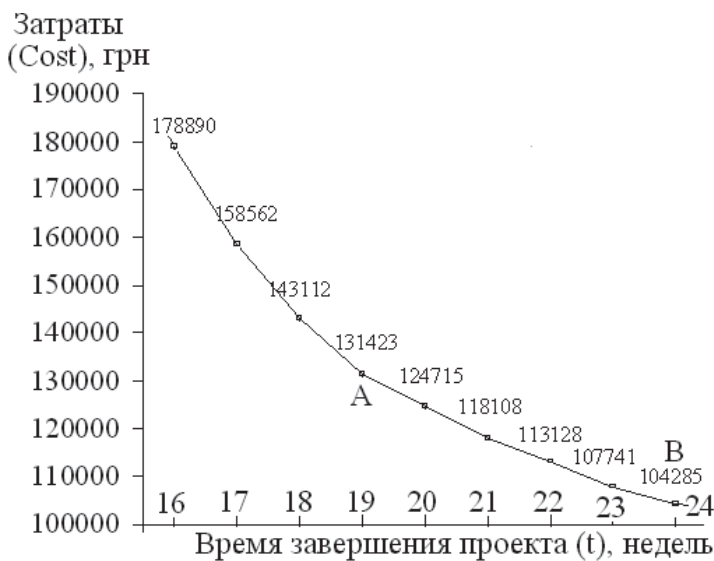


Рис. 1. Зависимость между увеличением затрат и сокращением временем при внедрении проекта (на примере винодельческого предприятия)

$$t_{i \min} \leq t_i \leq t_{i \max} \quad (20),$$

т.е. затраченное время не может быть менее некоего минимального времени, необходимого для проведения планируемых преобразований в рамках проекта, включая его полноценную разработку и внедрение, исходя из их физических значений, оно же не может быть более некоего максимального времени, которым владеет предприятие, для того чтобы внедрить проект (для рассмотренного случая $19 \leq t_i \leq 24$).

Аналогичны рассуждения и касательно P , для которого существует схожее ограничение:

$$P_{i \min} \leq P_i \leq P_{i \max} \quad (21),$$

связанное с t , $Cost$, R .

Причем $Cost$ не может быть больше суммы средств, которые являются свободными у предприятия.

Прибыль (P) предприятия складывается из нескольких компонентов, в которые входят прибыль от деятельности различных стратегических бизнес-единиц [3; 6; 8; 9; 10; 18], что математически можно представить следующим образом:

$$P_{ent} = P_{SBU1} + \dots + P_{SBUi} \quad (22),$$

где P_{ent} — прибыль предприятия;

$P_{SBU1} + \dots + P_{SBUi}$ — прибыли относящихся к нему бизнес-единиц (СБЕ).

Если целью BSC будет являться:

$$P_{ent} \rightarrow \max \quad (23),$$

то формула (24) также будет подчинена этому условию:

$$P_{SBUi} \rightarrow \max \quad (24).$$

В то же время следует отметить, что на практике по ряду причин не всегда возможно это осуществить сразу, и тогда, исходя из определенных приоритетов, формируется очередность пересмотра и реорганизации деятельности СБЕ (в соответствии с поставленной целью). Тогда, исходя из вложения и отдачи затрат в виде прибыли, более рационально будет максимизировать прибыль не по всему портфелю товаров СБУ, а по его части.

Прибыль СБЕ, в свою очередь, состоит из прибылей по различным видам группы товаров, входящих в так называемый "портфель товаров СБЕ":

$$P_{SBUi} = P_{gg1} + \dots + P_{ggi} \quad (25),$$

где $P_{gg1} + \dots + P_{ggi}$ — прибыли по различным видам группы товаров.

Используя логику построения

Табл. 2. Взаимосвязь получения планируемой прибыли и времени, прошедшего после внедрения проекта (на примере винодельческого предприятия)

Прибыль, грн.	301530	346352	366726	403398	704929	827171	1087953	1108327	1130738	1140925
Время, недель	10	16	20	24	30	34	40	48	52	56

задачи, согласно формулам (23, 24), также:

$$P_{ggi} \rightarrow \max \quad (26).$$

Прибыль по группе товаров P_{ggi} состоит из прибылей по товарам [2; 5; 10]:

$$P_{ggi} = P_{g1} + \dots + P_{gi} \quad (27),$$

где $P_{g1} + \dots + P_{gi}$ — прибыли по товарам;

$$P_{gi} \rightarrow \max \quad (28).$$

P_{gi} состоит из прибылей от товаров удовлетворения конкретного сегмента (P_{gsi}):

$$P_{gi} = P_{gs1} + \dots + P_{gsi} \quad (29),$$

$$P_{gsi} \rightarrow \max \quad (30).$$

В общем же упрощенном виде взаимосвязь прибыли (P), стоимости (V) и себестоимости ($Cost$) показывает формула:

$$P = V - Cost \quad (31)$$

(аналогично для (22, 25, 27, 29)).

Увеличение прибыли (P), рассматриваемое в общем виде, может быть достигнуто как минимум двумя путями: либо снижения себестоимости, либо увеличения цены, максимизации продаж. Максимизация продаж — задача маркетинга, который также включен в бизнес-процессы предприятия. Увеличение цены может дать увеличение прибыли на единицу продукции, но снизить объем валовой прибыли, поэтому использование этого инструмента не всегда эффективно.

Взгляды на формирование себестоимости в зависимости от задач и условий функционирования

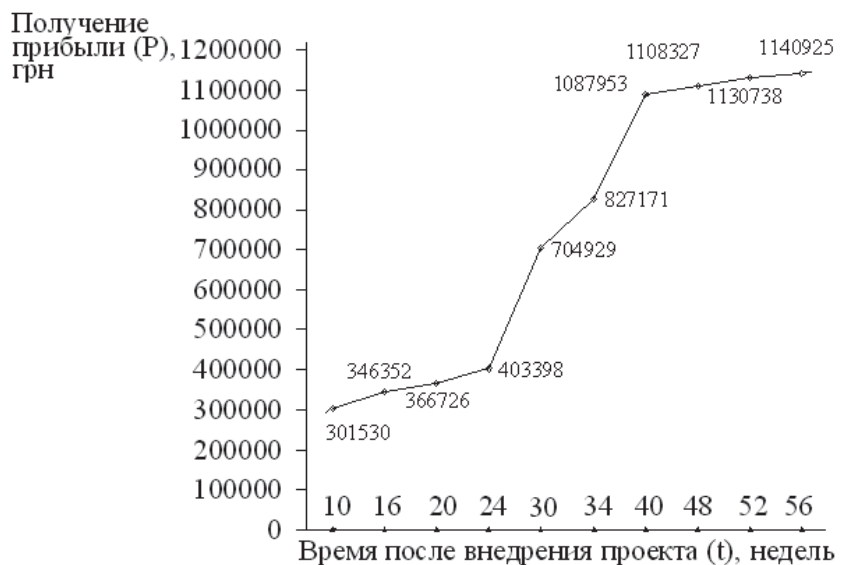
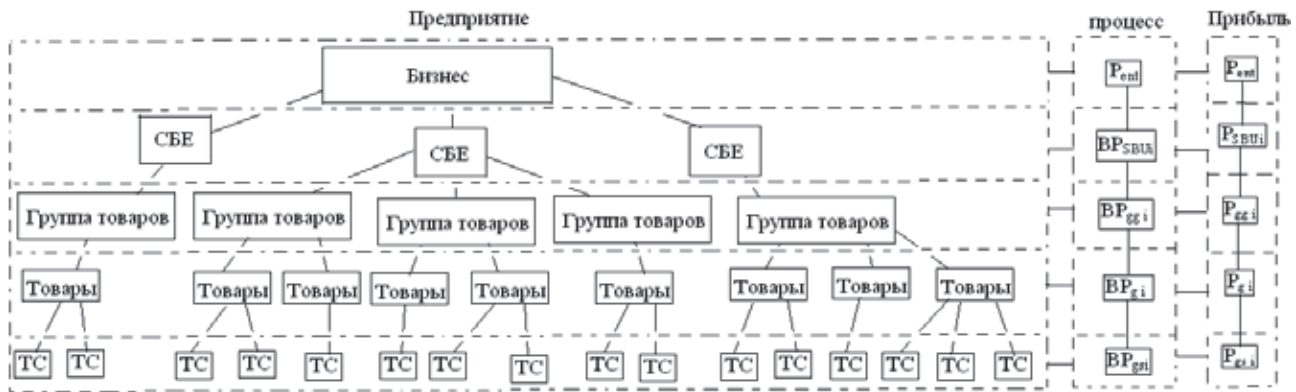


Рис. 2. Зависимость между увеличением прибыли и времени после внедрения проекта (на примере винодельческого предприятия)



ТС – Товар, для удовлетворения конкретного сегмента

Рис. 3. Взаимосвязь между структурой предприятия по производству товаров, бизнес-процессами, прибылью

предприятия, отрасли, в которой оно работает, а также требований учетных систем могут варьироваться [1; 4; 11; 14; 21]. И в каждом отдельном конкретно взятом случае будет иметь ряд особенностей, предполагающих отдельное рассмотрение. В данной статье задача представлена в общем виде.

Снижение себестоимости без изменений в требуемых потребительских свойствах товара, важных для сегмента потребителей, можно достигнуть путем преобразования бизнес-процессов предприятия, в ИСОМ-компонентах которых себестоимость находит свое отражение. Производимый товар является выходом (Output) конкретного бизнес-процесса. Следовательно бизнес-процессы предприятия должны быть построены под каждый конкретный товар (G_{si}).

Взаимосвязь прибыли от товаров предприятия и его структуры может быть представлена, как показано на рис. 3. Разветвленная структура отображает соподчиненность выпуска различных групп и видов товаров, бизнес-процессов по их производству с учетом требований клиентов (определенных потребительских свойств товара), получаемой прибыли.

Товар является конечным результатом (выходом) бизнес-процесса (BP). Исходя из этого, товар сегмента (G_{si}) определяется как результат некоего бизнес-процесса, который будет являться самым нижним уровнем декомпозиции бизнес-процессов организации, ниже которого его декомпозировать не рационально.

Количество основных бизнес-процессов будет равно количеству G_{si} , имеющихся в товарах (G_i), определенной группы товаров (G_{gi}), определенной SBU_i, относящейся к предприятию (Ent). Это же определяет и логику формирования сети бизнес-процессов (BP) РОМЕ. Что математически может быть представлено следующим образом:

$$BP_{Gi} = \{BP_{G_{s1}}, \dots, BP_{G_{si}}\} \quad (32),$$

$$BP_{Ggi} = \{BP_{G_{g1}}, \dots, BP_{G_{gi}}\} \quad (33),$$

$$BP_{SBUi} = \{BP_{G_{g1}}, \dots, BP_{G_{gi}}\} \quad (34),$$

$$BP_{Enti} = \{BP_{SBU1}, \dots, BP_{SBUi}\} \quad (35).$$

Исходя из требований BSC и ограничений по ресурсам, проводя преобразование предприятия, изменяя состояние предприятия из текущего в будущее ($f_{TO-BE} \rightarrow f_{AS-IS}$) согласно условиям (1, 2, 16–19, 32–35), формируя РОМЕ, бизнес-процессы будут изменяться не все сразу, а вначале их часть в согласовании с выбранными приоритетами, затем следующая. Преобразование организационной структуры управления также будет происходить постепенно в привязке к изменению бизнес-процессов и последовательным внедрением РОМЕ.

РОМЕ-система даст возможность адекватно построить оргструктуру предприятия и управления им в соответствии с сетью сформированных процессов, тогда функционально ориентированная организация ($Org_{(funct)}$) может быть перестроена по процессно-ориентированному типу ($Org_{(BP)}$). В реальности будет ряд сложностей из-за ограниченных ресурсов предприятия и постепенного внедрения РОМЕ-проекта (в зависимости от приоритетов товаров в портфеле СБЕ, удовлетворяющих условию максимальной отдачи от вложений и максимизации прибыли), но

$$Org_{(funct)} \rightarrow Org_{(BP)} \quad (37),$$

организация реорганизованная (Org_{Real}) может быть описана как:

$$Org_{Real} = Org_{(funct)} - Org_{(BP)} \quad (38),$$

$$Org_{Real} \rightarrow \min \quad (39).$$

Если при решении задачи необходима большая точность, то при формировании процессно-ориентированной структуры предприятий следует также учесть влияние факторов ИСОМ на достижение результатов бизнес-процессов. Для этого возможно использовать регрессионную модель [15; 16; 17; 19], где с целью уменьшения воздействия автокорреляции следует включить, помимо

факторов I, C, O, M, фактор времени t, который позволит определить влияние других, не идентифицированных факторов, которые формируют тенденцию результативной оценки (Y_{BP}). Если обозначить факторы I, C, O, M, через z (40):

$$z = \{z\} = \{I, C, O, M\} \quad (40).$$

С определенной вероятностью погрешности (PERR) [17] (PERR = 10%) можно говорить о наличии тренда Y_{BP} , когда модель принимает вид:

$$Y_{BP} = a_0 + \sum_{i=1}^{i_{max}} b_i z_i + ct \quad (41),$$

где a_0 — свободный член уравнения, очерчивающий область существования модели; b_i — чистый эффект воздействия i -того фактора на Y_{BP} ; c — эффект не идентифицированных факторов, которые изменяются во времени и формируют тенденцию Y_{BP} .

При нелинейной регрессии Y_{BP} примет вид степенной функции:

$$Y_{BP} = A z_1^{b_1} z_2^{b_2} \dots z_i^{b_i} \quad (42),$$

где b_i — коэффициент эластичности (на сколько % в среднем изменится Y_{BP} со сменой z_i на 1% при условии неизменности других факторов); A — приводит размерность факторов к результату (при использовании индексов $A = 1$).

При этом следует учесть необходимость стремления каждого компонента структуры бизнес-процессов и оргструктуры предприятий к поиску оптимального состояния на определенный момент времени для достижения состояния динамического равновесия организации, когда все факторы будут учтены, подобраны и изменены соответствующим образом для лучшего достижения результата (или совершенствованного в сравнении с предыдущим). Причем динамическое равновесие надо поддерживать в условиях изменяющейся среды, для чего сформированную систему периодически необходимо изучать на соответствие существующим условиям.

Если при построении оргструктуры предприятия на современном этапе процессно-ориентированный подход сразу не возможно применить, следует выстроить ее по комплексному процессно-функциональному признаку, тогда задача оптимизации структуры иерархии [20] сведется к поиску $\arg \min P(G)$, $G \in \Omega$, где $\arg \min P(G)$ — минимальный аргумент функционала P , зависящий от $G \in \Omega$; Ω — иерархии (множества иерархических структур), с заданным на нем функционалом $P: \Omega \rightarrow [0; +\infty)$, причем это условие не ограничивает общности, так как любой функционал $P: \Omega \rightarrow (-\infty; +\infty)$ можно привести к P с помощью преобразования области $(-\infty; +\infty)$ в область $[0; +\infty)$, исходя из чего функционал P примет положительное значение. Любая иерархическая структура $G \in \Omega$ представляет собой ориентированный ацикличес-

кий граф $G=(T, R)$, где T — вершины, $T=\{T\}$ произвольно; R — ребра, $R=\{R\}$ множество пар вершин $R \subseteq T^*T$.

В итоге решения задачи будут сформирована процессно-ориентированная модель деятельности предприятия; перед ее внедрением, чтобы идентифицировать возможную погрешность, следует тестировать модель методом компьютерной симуляции, которая выявит существующие недостатки и позволит внести своевременную корректировку.

После построения модели перед внедрением желательно провести экспертную интегральную оценку ее построения в связи с построением бизнес-процессов и оргструктуры, РОМЕ, исходя из заложенных оптимальных значений.

Для этого можно использовать следующую формулу [20]:

$$G_i = 1/i \sum_{i=1}^{i_{max}} z_i \quad (43),$$

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.

Можно предложить использовать рейтинговые оценки, построенные по пяти основным результирующим показателям, наиболее важным для оценивающих сторон, каждый параметр оценивая баллами — от 1 (сильный) до 5 (неудовлетворительный).

Тогда, если модель создана правильно, и показатель G_i оценен до, через заданный промежуток времени вскоре после преобразований, то должна получиться закономерность:

$$G_{i1} > G_{i2} > G_{i3} \quad (44).$$

ВЫВОДЫ

Таким образом, решение формализованной выше задачи управления проектом внедрения РОМЕ с учетом требований BSC и ограниченных ресурсов для винодельческих предприятий Украины поможет дать следующие промежуточные результаты, исходя из существующей иерархической модели для выбранной группы предприятий — адекватный анализ существующей оргструктуры, карта процессов предприятия определенной отрасли "как есть" ("AS-IS") и окончательные результаты для внедрения процессной модели, РОМЕ: четкая карта оптимизированных процессов ("TO-BE") (в соответствии с описанной логикой), оптимизированная оргструктура, построенная по процессно-ориентированному типу, информационный блок обеспечения (фиксированное распределение функций отделов

предприятия и исполнителей в бизнес-процессах, должностные инструкции для деятельности, ведущейся по процессно-ориентированному типу, регламенты бизнес-процессов, положение об оргструктуре), методика внедрения проекта, пример реализации проекта на конкретном предприятии. Предполагаемый экономический эффект от внедрения проекта будет выражаться в построении деятельности предприятия по процессно-ориентированному типу (в условиях ограниченных ресурсов, с учетом VOC-подхода, ориентации на выпуск приоритетных товаров, исходя из требований BSC по максимизации прибыли), четкой регламентации работы предприятия отрасли, удобном распределении информационных потоков, за счет чего будет достигнута экономия времени и ресурсов, улучшится ход выполнения работы и ее результаты, повысится удовлетворенность клиентов, благодаря внедрению клиентоцентристского подхода. Предприятие получит теоретико-практический базис для построения и внедрения системы качества согласно ISO 9001:2008, возможность реализации своей продукции в странах Евросоюза, что положительно повлияет на имидж хозяйствующего субъекта, даст возможность получения большей прибыли.

Материал, изложенный в данной статье, получит свое продолжение в дальнейшем практическом исследовании формирования РОМЕ-систем винодельческих предприятий.

Результаты данного исследования могут быть полезны специалистам региональных органов, работающих в направлении обоснования, разработки и внедрения проектов процессно-ориентированного менеджмента (РОМЕ), а также студентам экономических и менеджерских специальностей украинских вузов.

Литература:

1. Bennett Stewart III G. The Quest for Value. / G. Bennett Stewart III. - NY, Harpercollins, 2003; E. Stern — NY.: John Wiley, 2004.
2. Cagan M. Inspired: How To Create Products Customers Love / M. Cagan. — CA.: SVPG Press, 2008.
3. Eisenstat R., Foote N., Galbraith J., Miller D. Beyond the Business Unit / R. Eisenstat, N. Foote, J. Galbraith, D. Miller // The Mckinsey Quarterly. — 2001. — Vol. 1 (1) — P. 54—63.
4. Friedman A., Lyne S. Success and Failure of Activity-Based Techniques: A Long-term Perspective / A. Friedman, S. Lyne. — Washington: CIMA, 2006.
5. Gorchels L. The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises, and Resources for Improved Product Management / L. Gorchels. — NY.: McGraw-Hill, 2005.
6. Grant R. Contemporary Strategy Analysis; Concepts, Techniques, Applications / R. Grant. — Oxford: Blackwell Publishers, 2002.
7. Griffin A., Hauser J. The Voice of the Customer / A. Griffin, J. Hauser // Marketing Science. — 1993. — Vol. 12, № 1. — P.1—27.
8. Kaplan R., Norton D. Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage / R. Kaplan, D. Norton. — Boston: HBS PRESS BOOK, 2008.
9. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management (12th Edition) / Ph. Kotler, K. Keller. — New Jersey: Prentice Hall, 2006.
10. Lawley B. Expert Product Management: Advanced Techniques, Tips and Strategies for Product Management & Product Marketing / B. Lawley. — CA.: Happy About, 2007.
11. O'Guin M. The Complete Guide to Activity-Based Costing / M. O'Guin — Illinois, CCH, 2000.
12. Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A. Business Model Generation: 470 practitioners from 45 countries / A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith. — NY.: Self published, 2009.
13. Shillito M. Acquiring, Processing, and Deploying Voice of the Customer / M. Shillito. — LLC.: CRC Press, 2000.
14. Stern J., Shiely J., Ross I. The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization / J. Stern, J. Shiely, I. Ross. — NY.: John Wiley, 1998.
15. Tatsuoka M.M. Multivariate Analysis. / M. Tatsuoka. — NY.: Amacom, 1986.
16. Tukey J. Exploratory Data Analysis / J. Tukey. — NY.: Addison-Wesley, 1997.
17. Velleman P., Hooglin D. Applications, basics, and computing of Exploratory data analysis / P. Velleman, D. Hooglin. — NY.: Addison-Wesley, 2000.
18. Williamson D., Cooke P., Jenkins W., Moreton K. Strategic Management and Business Analysis / D. Williamson, P. Cooke, W. Jenkins, K. Moreton. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
19. Winer D.J. Statistical Principles in Experimental Design. — NY.: Addison-Wesley, 1998.
20. Воронин А.А., Мишин С.П. Оптимальные иерархические структуры / А.А. Воронин, С.П. Мишин. — М.: ИПУ РАН, 2003. — 214 с.
21. Кобец Е.А. Планирование на предприятии: учебное пособие / Е.А. Кобец. — Таганрог: ТРТУ, 2006. — 128 с.
22. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження. — Л.: Світ, 2001. — 419 с.
23. Смирнова Г.Н., Сорокин А.А., Тельнов Ю.Ф. Проектирование экономических информационных систем. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 512 с.

Стаття надійшла до редакції 02.06.2010 р.