

13. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – М. : Наука, 1976. – 280 с.
14. Секерин В. Требования потребителей и маркетинг / В. Секерин, Д. Северин // Маркетинг. – 1997. – №4. – С. 43–54.
15. Борисов А. Н. Принятие решений на основе нечетких моделей: примеры использования / А. Н. Борисов, О. А. Крумберг, И. П. Федоров. – Рига : Зинатне, 1990. – 184 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 13. 02. 12 р.

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

КОГУТ Ю.О., асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕТАПІВ ПОЛІПШЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АТП

Анотація. Обґрунтовано основні етапи поліпшення бізнес-процесів АТП, якими є: збір даних про функціонування бізнес-процесів; їх моделювання та оцінка; встановлення необхідності поліпшення; формування групи з поліпшення; вибір методів поліпшення та їх реалізація; оцінка ефективності поліпшення; регулярний моніторинг бізнес-процесів. Особливістю пропонованого процесу поліпшення є обґрунтування доцільності використання відповідних методів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями.

Ключові слова: бізнес-процес, процес поліпшення, оцінка бізнес-процесів, методи поліпшення бізнес-процесів.

KRYVORUCHKO O., Dr. Econ. Sc.,

KOGUT Yu., Assistant

Kharkiv National Automobile and Highway University

SUBSTANTIATION OF THE STAGES OF BUSINESS- PROCESSES IMPROVEMENT OF THE MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. The basic stages of business-processes improvement of the motor transport enterprise have been substantiated. They are: collection of the data about the business-processes functioning; its modeling and estimation; determination of improvement necessity; formation of the improvement group; selection of the improvement methods and its realization; estimation of

the improvement efficiency; regular business-processes monitoring. The particular feature of the suggested improvement process is the expediency substantiation of the corresponding methods usage on the basis of morphological analysis according to the parameters of their estimation and limitations.

Key words: *business-process, improvement process, business-processes estimation, improvement methods of business-processes.*

Постановка проблеми. Інтенсивний розвиток ринкових відносин потребує від підприємств автомобільного транспорту пошуку та використання нових ефективних інструментів конкурентної боротьби, у першу чергу, таких, які дозволяють більш повно задовольняти вимоги споживачів та спрямовані на підвищення якості послуг. Одним з таких підходів є менеджмент бізнес-процесів – цілеспрямована скоординована діяльність (що включає технологічні та управлінські аспекти) щодо досягнення високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів та з урахуванням узгодження процесів функціонування підприємства з вимогами зовнішніх споживачів. Менеджмент бізнес-процесів є циклічною безперервною діяльністю, що не може виконуватись фрагментарно. З цих причин значна увага приділяється поліпшенню бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наш час більшістю авторів [1–5] основна увага приділяється реалізації різних методів поліпшення бізнес-процесів (методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг, концепція «6 сигм», безперервний менеджмент процесів тощо), пропонуються лише певні заходи щодо їх удосконалення та практично не встановлюється сутність та не обґрунтовуються основні етапи поліпшення бізнес-процесів. Сукупність етапів поліпшення утворюють певний процес, однак сутність та зміст цього поняття розглядається тільки деякими авторами. Так, у підручнику [2] наводиться таке визначення: «процес поліпшення – це методологія, що розроблена для проведення поступових удосконалень бізнес-процесів, що складається з шести фаз, які ведуть до впровадження найкращого рішення» [2, с. 187]. Однак визначення процесу поліпшення як методології, на наш погляд, є некоректним. «Методологія – це сукупність методів дослідження, що застосовується в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта та її пізнання» [6, с. 522]. Отже «методологія» не може бути визначальним поняттям у цьому випадку, оскільки є

ширшим за змістом, і процес може бути складовою методології. Недосконалість існуючих визначень поняття «процес поліпшення» та їх практична відсутність зумовлює необхідність встановлення сутності цієї категорії.

Основними етапами процесу поліпшення бізнес-процесів у сучасній літературі [1, 2, 4] визначаються: організація (ініціація та організація процесу поліпшення); документування (вибір підходу); аналіз (визначення можливостей для поліпшення); проектування нового бізнес-процесу; впровадження (реалізація рішень, що спрямовані в майбутнє); управління бізнес-процесами для постійного поліпшення. Проте зміст даних етапів не розкривається, та не наводяться певні види робіт для їх реалізації.

В роботі ж [3, с. 176] зазначені етапи деталізуються, і процес поліпшення подається у вигляді послідовності певних дій, а саме: виявлення всіх процесів організації; виділення з них ключових процесів з точки зору створення цінності і досягнення стратегічних цілей; здійснення оцінки ключових процесів і вибір тих, які потребують поліпшення; вибір стратегії і методів поліпшення кожного обраного процесу; розроблення проекту з поліпшення; організація менеджменту процесів з метою оцінки ефективності поліпшення; закріплення результатів та розповсюдження досвіду поліпшення на всі процеси організації. При цьому авторами [3, с.178] запропоновано можливі стратегії поліпшення бізнес-процесів та визначено умови їх вибору на основі важливості недоліків процесу (ступені необхідних поліпшень) та поточного рівня зрілості (гнучкості) процесу. Такими стратегіями є: усунення окремих недоліків процесу за допомогою спеціальних проектів; безперервне поліпшення процесів; радикальне поліпшення і зміна процесу (інноваційне поліпшення). Разом з тим, при виборі відповідних стратегій основна увага приділяється рівню зрілості процесів, а не конкретним значенням показників їх оцінки, та не обґрунтовується доцільність застосування окремих методів поліпшення в рамках визначених стратегій.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що питання формування та реалізації процесу поліпшення бізнес-процесів вирішено недостатньо, а саме: не існує однозначної наукової думки щодо визначення поняття «процес поліпшення бізнес-процесів»; підходи до встановлення основних етапів процесу поліпшення мають достатньо узагальнений

характер з відсутністю детального опису їх змісту; не обґрунтовано доцільність використання методів поліпшення бізнес-процесів.

Мета статті – встановити сутність поняття «процес поліпшення бізнес-процесів», сформулювати процес поліпшення бізнес-процесів АТП та обґрунтувати доцільність використання методів поліпшення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Встановити сутність поняття «процес поліпшення бізнес-процесів» – це надати йому визначення, тобто встановити його зміст, обсяг та цільову направленість. Так, в узагальненому значенні «поліпшувати» означає «робити кращим, досконалішим якістю, властивістю і т. ін., підвищувати показники» [6, с. 1034]. В свою чергу «процес – це послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку» [6, с. 1179]. Тому ознакою поняття «процес поліпшення бізнес-процесів» є сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Об'єктом поліпшення є бізнес-процеси, а основні напрями поліпшення утворюють обсяг аналізованого поняття. Метою поліпшення бізнес-процесів є підвищення рівня основних показників їх функціонування для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів.

Отже, «процес поліпшення бізнес-процесів» пропонується розуміти як сукупність послідовних дій, прийомів та засобів, що спрямовані на підвищення основних показників функціонування бізнес-процесів для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів.

Пропонований процес поліпшення бізнес-процесів АТП включає такі етапи: збирання даних про функціонування бізнес-процесів (БП); їх моделювання та оцінку; встановлення необхідності поліпшення; формування групи з поліпшення; вибір методів поліпшення та їх реалізація; оцінку ефективності поліпшення; регулярний моніторинг бізнес-процесів (рис. 1).

Так, поліпшення бізнес-процесів відбувається у відповідному блоці системи менеджменту, до якого надходить інформація про стратегію та цілі діяльності підприємства, вимоги споживачів та вплив системи загального менеджменту, оскільки процес поліпшення виконується саме для досягнення поставлених цілей (підвищення

ефективності діяльності, якості послуг тощо) та задоволення вимог зовнішніх та внутрішніх споживачів.



Рис. 1. Процес поліпшення бізнес-процесів АТП

При цьому послідовність етапів реалізації процесу поліпшення така:

1. На першому етапі (збирання даних про функціонування бізнес-процесів) виконується накопичення і систематизація інформації про рівень функціонування бізнес-процесів на основі даних від зовнішніх та внутрішніх споживачів, а також здійснюється узагальнена оцінка бізнес-процесів методом рангової кореляції [7, с. 3–6], за результатами якої виділяються бізнес-процеси, що функціонують не ефективно та не відповідають встановленим вимогам.

2. На другому етапі виконується моделювання бізнес-процесів АТП на основі класифікації, запропонованої в роботі [8], коли біз-

нес-процеси декомпонуються на процеси формування, надання основних та додаткових послуг. При моделюванні бізнес-процес подається у вигляді сукупності послідовних видів діяльності із зазначенням входів і постачальників, виходів і клієнтів, ресурсів, технології виконання, контрольних точок для вимірювання показників ефективності, етапів циклу управління.

3. Третій етап відповідає за оцінку бізнес-процесів за процесами [7, с. 6–8], що включає системне оцінювання окремих видів процесів і встановлення залежності та взаємозв'язку між їх важливістю, якістю виконання та ефективністю використання витрат шляхом розробки спеціальних матриць.

4. Матриці оцінки бізнес-процесів є основою для формування висновків та рекомендацій про необхідність та першочерговість поліпшення процесів на четвертому етапі. Керівниками процесів аналізуються відхилення за показниками і, залежно від ступеня їх критичності, виділяються ті процеси, які потребують поліпшення у першу чергу.

5. На п'ятому етапі формується група з поліпшення, до якої належать керівники і власники процесів, та керівники підрозділів, що відповідають за їх реалізацію. Задачами групи з поліпшення є вибір методу поліпшення, розроблення плану заходів щодо його впровадження, розподілення завдань і обов'язків між членами групи.

6. Вибір методу поліпшення бізнес-процесів є достатньо відповідальним завданням, оскільки членам групи необхідно: врахувати готовність підприємства до змін та наявність ресурсів для проведення заходів; спрогнозувати ефективність впровадження відповідних методів; визначити масштаби та терміни поліпшення тощо.

В наш час виділяється два концептуальних підходи до поліпшення бізнес-процесів: поступовий, що полягає в безперервному поліпшенні, реалізується в рамках існуючої організаційної структури підприємства та не призводить до радикальних змін [1, 3], та кардинальний, спрямований на істотні фундаментальні зміни процесу й оргструктури [2, 9–11 та ін.].

Обидва підходи засновані на загальному фундаменті процесної теорії управління процесами (опис процесів, встановлення контрольних точок у процесах, вимірювання показників процесу, аналіз отриманої інформації й пропозицій щодо удосконалювання тощо) та підтримуються стандартами серії ISO. Вони єдині й у тому, що

спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, відсутності інформації, можливості автоматизації й управління якістю.

Незважаючи на ряд загальних рис, ці підходи мають істотні розбіжності. Перший більшою мірою орієнтований на фрагментарне поліпшення процесів у рамках функціональних структур управління. Другий підхід припускає, насамперед, дослідження самих процесів діяльності як сукупності операцій, що мають цінність для споживача, і полягає у поступовому переході до процесно-орієнтованої моделі, тобто «від процесу до структури».

Досягнення мети поліпшення у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів: методики швидкого аналізу рішень (FAST) [2]; бенчмаркінгу [12, 13]; перепроєктування [2]; реінжинірингу [2, 9–11 та ін.]; японської парадигми «Кайзен» [14]; концепція «6 сигм» [3, 5]; безперервного менеджменту процесів (БМП) [1] тощо.

Обґрунтування доцільності використання зазначених методів поліпшення пропонується здійснювати за допомогою морфологічного аналізу на підставі результатів оцінки бізнес-процесів та обмежень щодо їх застосування. Морфологічний аналіз є методом систематизованого пошуку нових ідей. «Це інструмент системного підходу у винахідництві і наукових дослідженнях, що заснований на побудові таблиці, де перераховуються всі основні елементи, що становлять об'єкт, і вказується більше число відомих варіантів реалізації цих елементів» [15, с. 25].

Основною ідеєю морфологічного аналізу є впорядкування процесу висунення й розглядання різних варіантів розв'язання задачі. При цьому етапами реалізації цього методу є [16]: точне формулювання проблеми, що підлягає вирішенню; виявлення й характеристика всіх параметрів, які могли б увійти до рішення заданої проблеми; графічне зображення компонентів проблеми і її альтернативних рішень; аналіз й оцінка всіх рішень з погляду цілей, які мають бути досягнуті; вибір і реалізація найкращих рішень. Оформлення морфологічної більшості, тобто графічне зображення компонентів проблеми, при цьому, можна проводити в декількох модифікаціях [16]: таблиці, списку, матриці, діаграмі.

Так, основною проблемою, що підлягає вирішенню, є обґрунтування доцільності застосування методів поліпшення бізнес-процесів АТП. Параметрами, які входять до вирішення цієї пробле-

ми є: методи поліпшення бізнес-процесів; показники оцінки бізнес-процесів (важливість, комплексний показник якості та коефіцієнт ефективності використання витрат); обмеження щодо використання методів поліпшення бізнес-процесів (вид процесу, термін реалізації, фінансові витрати). У цьому випадку графічне зображення компонентів проблеми і її альтернативних рішень пропонується здійснювати за допомогою двох морфологічних матриць, утворених, з одного боку, переліком методів поліпшення бізнес-процесів, з іншого, – по-перше, показниками оцінки бізнес-процесів, по-друге, – обмеженнями на реалізацію відповідних методів.

Матриця, в якій зазначаються обмеження щодо використання методів поліпшення (табл. 1), формується у такий спосіб: за параметром «вид процесу» вказуються ті процеси, для яких можливе використання тих чи інших методів поліпшення або відсутність обмеження щодо їх використання; за параметром «час реалізації» зазначаються терміни реалізації процесу поліпшення; за параметром «фінансові витрати» вказуються статті витрат, необхідні для впровадження і реалізації відповідних методів поліпшення.

Таблиця 1

Обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів за обмеженнями

Методи поліпшення бізнес-процесів	Наявність обмежень		
	вид бізнес-процесу	час реалізації	фінансові витрати
1	2	3	4
FAST – метод	відсутність обмежень	негайні дії	оплата послуг Команди FAST
Бенчмаркінг	відсутність обмежень	4–6 місяців	оплата послуг Команди Бенчмаркінгу
Перепроєктування	відсутність обмежень	2–3 місяці	інвестиції в інформаційні технології; оплата послуг Команди Поліпшення
Реінжиніринг	відсутність обмежень	більше 6 місяців	інвестиції в інформаційні технології; оплата реінжинірингових послуг; навчання персоналу
«Кайзен»	основні процеси	програма на рік	інвестиції на створення центру управління витратами; навчання персоналу

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
«6 сигм»	основні процеси	3–6 місяців	оплата послуг спеціалістів; навчання персоналу
Безперервний менеджмент процесів	відсутність обмежень	програма на рік	єдиноразові витрати на створення команди БМП; навчання персоналу

Обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів за показниками виконується на основі матриці їх оцінки (рис. 2), в кожному полі якої зазначаються методи або їх комбінація, що направлені на усунення «вузьких місць» у процесах.

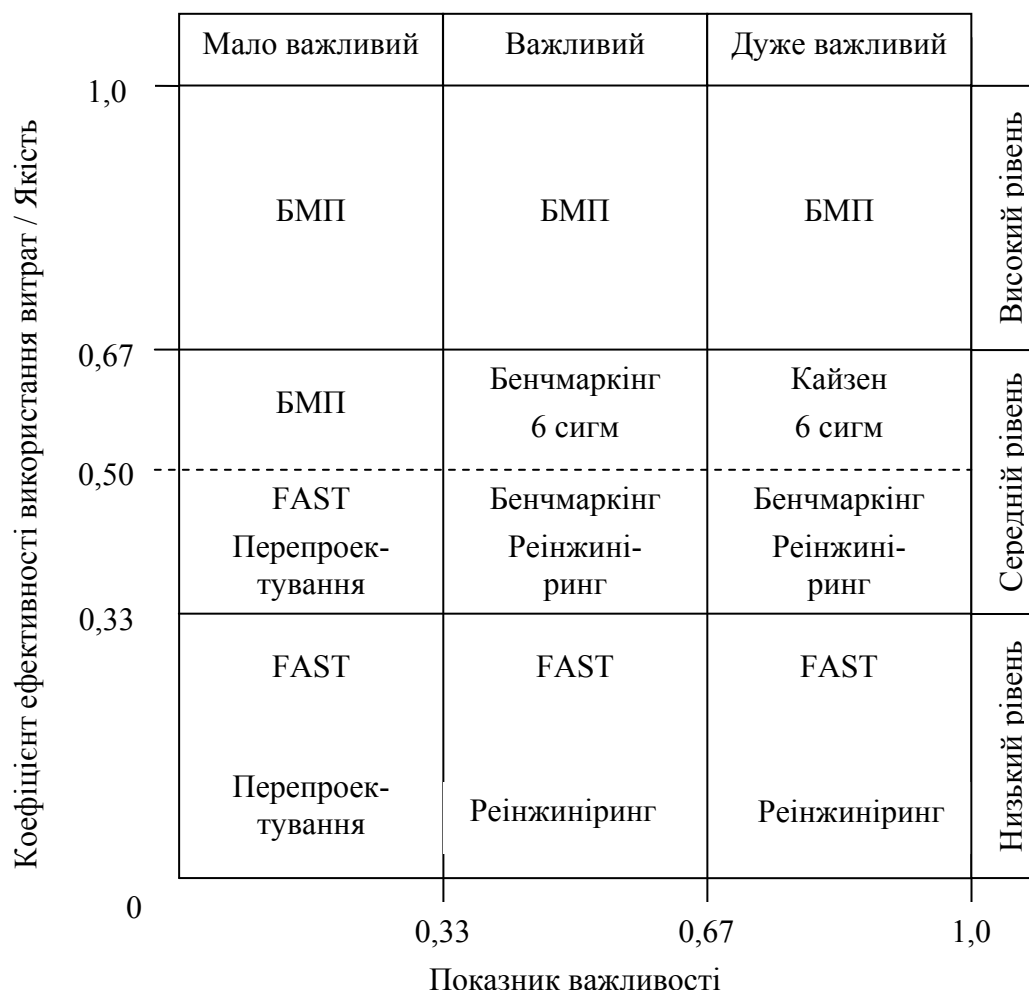


Рис. 2. Використання методів поліпшення бізнес-процесів

Отже, БМП доцільно застосовувати для процесів різного ступеня важливості за відсутності відхилень за показниками або при їх

значенні більше 0,5 для підтримки відповідного рівня. Крім того, поряд з БМП можна реалізовувати концепцію «6 сигм» (на розсуд керівництва) для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий» з метою запобігання виникнення помилок та неякісного функціонування процесів.

Бенчмаркінг використовується для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий», коли значення комплексного показника якості функціонування процесів знаходиться в межах 0,33–0,50 та середньому рівні коефіцієнта ефективності використання витрат.

Метод «Кайзен» застосовується для підвищення рівня коефіцієнта ефективності використання витрат для процесів зі ступенем важливості «дуже важливий», оскільки спрямований на поліпшення основних процесів при середньому рівні якості їх функціонування.

З метою підвищення рівня коефіцієнта ефективності використання витрат при середньому рівні якості функціонування для процесів зі ступенем важливості «важливий», «мало важливий» доцільно використовувати перепроєктування. Цей метод також застосовується для процесів зі значними відхиленнями за показниками і ступенем важливості «мало важливий».

Реінжиніринг використовується для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий» і значних відхиленнях за показниками.

Метод FAST застосовується для процесів різного ступеня важливості у таких випадках: число процесів, що потребують поліпшення не більше двох; є необхідність вживання негайних дій; недостатність ресурсів підприємства для використання більш радикальних методів; обмеженість щодо термінів реалізації; необхідність здійснення фрагментарних поліпшень для підвищення рівня певного показника.

Отже, вибір методів поліпшення бізнес-процесів доцільно здійснювати на основі сформованих матриць. Однак, слід зазначити, що умови застосування визначених методів у практичній діяльності можуть змінюватись, тому остаточне рішення приймається керівниками або власниками процесів виходячи з обмежень їх використання та можливостей підприємства.

7. Після вибору методу поліпшення бізнес-процесів відбувається його реалізація, визначаються основні види робіт та розробляється алгоритм його впровадження. Саме на цьому етапі формулюються рішення, які визначають ефективність виконання бізнес-процесів та діяльність підприємства в цілому у найближчій перспективі. Для цього учасники групи з поліпшення розглядають модель бізнес-процесів «Як є», здійснюють пошук причин виникнення «вузьких місць» та недоліків функціонування, формулюють рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та будують модель «Як буде». Моделювання нової моделі потребує розробки плану заходів з впровадження змін в існуючі процеси підприємства, визначаються способи, послідовність змін, розробляються нові регламенти і стандарти, технології виконання робіт і операцій, здійснюється навчання співробітників та керівників. На завершення цього етапу виконується процедура узгодження, коригування та затвердження нової моделі бізнес-процесів.

8. Оцінка ефективності впровадження методів поліпшення передбачає визначення зміни витратних та якісних характеристик бізнес-процесів після їх реалізації. За необхідності пропонуються коригуючі заходи.

9. На останньому етапі процесу поліпшення розробляється система моніторингу бізнес-процесів для підтримки показників їх оцінки на належному рівні.

Поліпшення бізнес-процесів та формування їх нових моделей зумовлює удосконалення існуючої або розроблення нової організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів: визначається кількість та склад організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів, чисельність керівників та виконавців, перерозподіляються обов'язки, формуються нові посади тощо.

Висновки. Встановлено сутність процесу поліпшення бізнес-процесів, визначено його основні етапи та послідовність їх реалізації, обґрунтовано доцільність використання відповідних методів поліпшення бізнес-процесів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями. Разом з тим, подальшого дослідження потребують питання щодо розробки методичного забезпечення реалізації методів поліпшення бізнес-процесів.

Література

1. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др.; под ред. Й. Беккера. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с.
3. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – С.Пб. : Питер, 2008. – 560 с.
4. Федюкин В. К. Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. – С.Пб. :Питер, 2004. – 208 с.
5. Приходько Л. М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів / Л. М. Приходько // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 684. – С. 191–193.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови; уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
7. Криворучко О. М. Реалізація менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств / О. М. Криворучко, Ю. О. Когут. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 32 с. – (Препринт / ХНАДУ).
8. Когут Ю. О. Моделювання бізнес-процесів АТП / Ю. О. Когут // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – Х. : ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – С. 140–153.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – С.Пб. : Изд-во СПбГУП, 2000. – 332 с.
10. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
11. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит. ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
12. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
13. Стельмах М. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Стельмах, Т. Сорока // Вісник ТНЕУ. – 2007. – № 1. – С. 53–61.
14. Редченко К. Восточный ветер: методы снижения себестоимости в стратегическом управлении / Константин Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 3. – С. 36–42.
15. Одрин В. М. Морфологический анализ систем / В. М. Одрин, С. С. Картавов. – К. : Наукова думка, 1977. – 252 с.
16. Капустян Б. М. Системно-морфологический анализ творческих процессов планирования / Б. М. Капустян, П. Г. Кузнецов, Ю. А. Махотенко // Обзоры по электронной технике. Экономика и системы управления. – 1978. – № 3 (501) – 77. – С. 23–27.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 24. 02. 12 р.