

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,
СУКАЧ Ю.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИБІР МЕТОДІВ ПОЛІПШЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Запропоновано підхід до вибору методів поліпшення бізнес-процесів, особливістю якого є: обґрунтування доцільності їх використання на основі результатів оцінки та встановлення бажаного рівня показників; використання матричного методу для графічного представлення залежностей між показниками, на основі яких формулюються висновки щодо необхідності поліпшення процесів; надання рекомендацій щодо застосування конкретних методів поліпшення процесів залежно від необхідності підвищення показників їх оцінки.

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

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,
СУКАЧ Ю.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ВЫБОР МЕТОДОВ УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Предложен подход к выбору методов улучшения бизнес-процессов, особенностью которого является: обоснование целесообразности их использования на основе результатов оценки и установления желательного уровня показателей; использование матричного метода для графического представления зависимостей между показателями, на основе которых формулируются выводы относительно необходимости улучшения процессов; разработка рекомендаций по применению конкретных методов улучшения процессов в зависимости от необходимости повышения показателей их оценки.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оценка бизнес-процессов, улучшение бизнес-процессов, методы улучшения бизнес-процессов.

O. KRYVORUCHKO, Dr. Econ. Sc.,
Yu. SUKACH, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

CHOOSING THE METHODS OF IMPROVEMENT OF AN ENTERPRISE BUSINESS-PROCESSES

Abstract. *The approach to choose the methods of improving business-processes is offered whose characteristic features are: substantiation of advisability of their implementation on the basis of the results of assessment and establishment of the desired level of indexes; using matrix method to graphically present the interdependence of indexes on whose basis the conclusions are formed on the necessity to improve the methods; development of recommendations on using the specific methods to improve the processes depending on the necessity to increase the indexes of their assessment.*

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

Постановка проблеми. Основною задачею сучасних підприємств є підвищення ефективності бізнесу, одним зі шляхів вирішення якої є зниження вартості кінцевого результату та підвищення його споживчої цінності для максимального задоволення споживачів, що, як стверджують більшість науковців та менеджерів-практиків, забезпечується використанням процесного підходу до управління. На сьогодні підприємства України активно впроваджують систему менеджменту якості, орієнтуються на менеджмент бізнес-процесів, приділяють достатньо уваги опису та автоматизації бізнес-процесів відповідно до стандартів ISO, створюють бізнес-архітектуру своєї діяльності за допомогою спеціальних програмних продуктів тощо. Особливе місце при цьому займає питання поліпшення бізнес-процесів, оскільки формування «еталонної» моделі процесів підприємства відбувається тільки після реалізації певних заходів щодо їх удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поліпшення бізнес-процесів спрямоване на підвищення основних показників їх функціонування для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів і реалізується за допомогою певних методів, прийомів та засобів.

Серед сучасних методів поліпшення бізнес-процесів найбільш розповсюдженими та ефективними є: методика швидкого аналізу

рішень (FAST), бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг, японська парадигма «Кайзен», концепція «6 сигм», безперервний менеджмент процесів. При цьому одні методи спрямовані на фрагментарне поліпшення бізнес-процесів та їх окремих показників функціонування, застосування інших – передбачає повне перепроєктування організації та її процесів.

Сучасна наукова література насичена достатньою кількістю публікацій, в яких надано характеристику та особливості використання зазначених методів, розроблено методичне забезпечення та практичні рекомендації щодо їх реалізації. При цьому залишається невирішеним питання вибору та доцільності використання тих чи інших методів поліпшення. Дана проблема вирішується досить поверхнево та без належного обґрунтування. Так, деякі науковці [1–5] вважають, що методи поліпшення повинні обиратись керівництвом підприємства залежно від масштабів проблеми або можливостей (фінансових, кадрових, інформаційних) самої організації. Також існує думка, що на реалізацію методів поліпшення впливає готовність підприємства до змін у даний момент часу [6–10]. У роботах [2, 11] вибір методів поліпшення здійснюється за результатами оцінки процесів, при цьому не обґрунтовано відповідні параметри та показники оцінки, відповідно не зрозуміло, на що повинно бути спрямовано удосконалення. У навчальному посібнику [12, с. 178] запропоновано можливі стратегії поліпшення бізнес-процесів із зазначенням певних методів на основі критеріїв «важливість недоліків» та «поточний рівень зрілості» процесу. При цьому можливі три варіанти:

1. Усунення окремих недоліків процесу за допомогою спеціальних проєктів. Застосовують для процесів високої зрілості. Метод незначно поліпшує процес.

2. Безперервне поліпшення процесів. Стратегія для постійного підвищення можливостей процесу. Її слід використовувати, коли необхідність поліпшення у майбутньому не критична. Звичайно методи поліпшення включають в себе стандартизацію, зниження варіативності, скорочення часу циклу, усунення втрат та жорстке управління.

3. Радикальне поліпшення і зміна процесу (інноваційне поліпшення). Обсяг необхідних поліпшень значний. Ризики і зусилля вищі, ніж при використанні методу безперервного поліпшення.

Методами даної групи є перепроєктування і реінжиніринг, що призводять до різкого підвищення показників діяльності.

У якості недоліків даного підходу можна відзначити таке: по-перше, незрозуміло як встановлюється важливість недоліків та поточний рівень зрілості процесу (відсутня методика визначення даних критеріїв) та за якою ознакою обрано саме ці критерії; по-друге, основна увага приділяється рівню зрілості процесів, а не значенням показників їх оцінки; по-третє, не встановлено конкретні методи поліпшення в рамках стратегій (окрім третього варіанту).

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз існуючих підходів до вибору методів поліпшення бізнес-процесів дозволяє зробити такі висновки: по-перше, не встановлено основні етапи вибору відповідних методів та послідовність їх реалізації; по-друге, при виборі методів поліпшення процесів за результатами оцінки не обґрунтовано параметри та показники; по-третє, відсутні конкретні рекомендації щодо застосування методів поліпшення процесів з метою покращення основних показників їх функціонування.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходу до вибору методів поліпшення бізнес-процесів підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів пропонується виконувати за такими етапами: оцінка бізнес-процесів підприємства; встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів; визначення бажаного рівня показників бізнес-процесів; вибір методу поліпшення бізнес-процесів; встановлення можливості застосування обраного методу поліпшення; реалізація методу поліпшення; впровадження заходів щодо підтримки показників на бажаному рівні. Алгоритм реалізації пропонованого підходу до вибору методів поліпшення бізнес-процесів представлено на рис. 1.

Так, встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів та вибір відповідних методів пропонується здійснювати за результатами їх оцінки. Оцінка бізнес-процесу передбачає визначення ступеню виконання встановлених вимог внутрішніх та зовнішніх споживачів. Основні положення методичного підходу до оцінки бізнес-процесів викладено в роботі [13].



Рис. 1. Алгоритм вибору та реалізації методів поліпшення бізнес-процесів

Даний підхід ґрунтується на теоретичних та методичних засадах функціонально-вартісного аналізу (методі техніко-економічного дослідження об'єктів різної природи, направлено на оптимізацію

співвідношення між споживчими властивостями об'єктів і витратами на їх реалізацію) і у якості параметрів оцінки бізнес-процесів визначає важливість, якість та витрати. При цьому показниками оцінки є: показник важливості, комплексний показник якості та коефіцієнт ефективності використання витрат.

Для систематизації даних щодо фактичних значень показників та вироблення певних управлінських рішень щодо їх підвищення пропонується формування спеціальної матриці.

Матриця оцінки бізнес-процесів будується у системі координат на перетині двох перпендикулярних прямих: на осі OX відкладаються значення показників важливості процесів ($B \in [0; 1]$), на осі OY – значення комплексного показника якості і коефіцієнта ефективності використання витрат ($Y \in [0; 1]$; $E \in [0; 1]$). Площина, утворена осями координат, ділиться на дев'ять частин таким чином: через точки $[0; 0,33]$, $[0; 0,67]$, $[0; 1,0]$, з одного боку, проводимо прямі, паралельні осі важливості (OB), з іншого – паралельні осі якості (OY) та осі коефіцієнта ефективності використання витрат (OE). У верхній частині матриці виділяються три розділи, що відображають рівень важливості процесів: маловажливий, важливий, дуже важливий. У правій частині, залежно від показника (якість або коефіцієнт ефективності використання витрат) також утворюються три розділи: низький, середній, високий рівень якості (ефективності використання витрат). На перетині розділів формуються дев'ять основних полів (секторів). Крім того для більш повного аналізу в матриці виділяються шість додаткових (проміжних) полів (секторів), утворених діленням поля прямими, паралельними осі важливості, через точки $[0,16; 0,50]$, $[0,50; 0,83]$.

Також площину матриці перетинають чотири вектори, що будуються таким способом:

1. Визначається точка балансу значень показників. Виходячи з того, що розмір матриці по горизонталі і по вертикалі відповідає максимальній оцінці значень показників, що становить 1,0, то точкою балансу буде точка середньої важливості, середнього рівня якості і середнього рівня ефективності використання витрат, і матиме координати $O' [0,5; 0,5]$.

2. Через точки $[0,5; 0,5]$, $[1,0; 1,0]$ будується вектор OA .

3. Через точки $[0,5; 0,5]$, $[1,0; 0]$ будується вектор OB .

-
- The diagram is a 3x3 grid representing the relationship between the importance of a resource (X-axis) and the effectiveness of its allocation (Y-axis). The X-axis is labeled 'Показник важливості' (Importance Indicator) and ranges from 0 to 1.0. The Y-axis is labeled 'Комплексний показник якості / Коефіцієнт ефективності використання витрат' (Complex quality indicator / Coefficient of efficiency of expenditures) and ranges from 0 to 1.0. The grid is divided into three horizontal levels: 'Високий рівень' (High level), 'Середній рівень' (Medium level), and 'Низький рівень' (Low level). The grid is also divided into three vertical levels: 'Маловажливий' (Unimportant), 'Важливий' (Important), and 'Дуже важливий' (Very important). The diagram shows various resource allocation points (A, B, C, D) and their corresponding effectiveness coefficients (A, A', A'').
- | Рівень важливості | Маловажливий | Важливий | Дуже важливий |
|-------------------|--|---|---|
| Високий рівень | <p>Поле ВЯМВ</p> <p>Поле ВЕМ</p> <p>Поле СЯМВ</p> <p>Поле НЯМВ</p> | <p>Поле ВЯВ</p> <p>Поле ВЕВ</p> <p>Поле СЯВ</p> <p>Поле НЯВ</p> | <p>Поле ВЯДВ</p> <p>Поле ВЕДВ</p> <p>Поле СЯДВ</p> <p>Поле НЯДВ</p> |
| Середній рівень | <p>Поле ВЯМВ</p> <p>Поле ВЕМ</p> <p>Поле СЯМВ</p> <p>Поле НЯМВ</p> | <p>Поле ВЯВ</p> <p>Поле ВЕВ</p> <p>Поле СЯВ</p> <p>Поле НЯВ</p> | <p>Поле ВЯДВ</p> <p>Поле ВЕДВ</p> <p>Поле СЯДВ</p> <p>Поле НЯДВ</p> |
| Низький рівень | <p>Поле ВЯМВ</p> <p>Поле ВЕМ</p> <p>Поле СЯМВ</p> <p>Поле НЯМВ</p> | <p>Поле ВЯВ</p> <p>Поле ВЕВ</p> <p>Поле СЯВ</p> <p>Поле НЯВ</p> | <p>Поле ВЯДВ</p> <p>Поле ВЕДВ</p> <p>Поле СЯДВ</p> <p>Поле НЯДВ</p> |

Аналіз графічних залежностей показників оцінки бізнес-процесів за допомогою сформованої матриці відбувається відповідно точки O' і векторів OA, OB, OC, OD . При цьому необхідно враховувати такі особливості: чим вище від точки O' , тим вище рівень якості виконання процесів і більше значення коефіцієнта ефективності використання витрат, чим нижче – тим значення даних показників зменшуються; спрямування векторів вправо свідчить про підвищення ступеню важливості процесу, вліво – про недостатню важливість процесу для отримання кінцевого результату спожива-

чем; модифікації співставлення показників оцінки процесів концентруються і підсилюються за напрямками чотирьох векторів OA , OB , OC , OD до точок екстремуму, де показники досягають максимального або мінімального значення. Напрями зміни показників відповідно спрямованості векторів представлено в табл. 1, точки екстремуму матриці наведено в табл. 2.

Таблиця 1

**Напрями зміни показників оцінки бізнес-процесів
відповідно спрямованості векторів**

№ з/п	Вектор	Напрямок зміни показника		
		показник важливості	комплексний показник якості	коефіцієнт ефективності використання витрат
1	OA	→	→	→
2	OB	→	←	←
3	OC	←	←	←
4	OD	←	→	→

Примітки: → збільшення значення показника;
← зменшення значення показника.

Таблиця 2

Точки екстремуму показників оцінки бізнес-процесів

Точка	Координати	Характеристика
A	$[1,0; 1,0]$	Точка, що характеризує найбільшу важливість процесу при максимальній якості його реалізації та ефективності використання витрат
B	$[1,0; 0,0]$	Точка найбільшої важливості процесу при мінімальному рівні якості його виконання та найменшому значенні коефіцієнту ефективності використання витрат
C	$[0,0; 0,0]$	Точка з мінімальним рівнем важливості, якості та коефіцієнта ефективності використання витрат
D	$[0,0; 1,0]$	Точка, що характеризує максимальний рівень якості виконання процесу та найбільше значення коефіцієнта ефективності використання витрат при мінімальному ступені важливості

Отже за напрямом векторів до точок екстремуму значення показників оцінки процесів збільшуються (зменшуються). При цьому

відповідно напрямку векторів від точки O' до точок екстремуму збільшується (зменшується) необхідність їх поліпшення. Рекомендації щодо необхідності поліпшення процесів на основі аналізу графічних залежностей між показниками їх оцінки представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика секторів матриці оцінки бізнес-процесів

Поле матриці	Характеристика	Необхідність поліпшення процесу
1	2	3
«ВЕДВ»; «ВЯДВ»	Високий рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕДВ»; «СЯДВ»	Середній рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«НЕДВ»; «НЯДВ»	Низький рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕВ»; «ВЯВ»	Висока якість функціонування процесу та ефективність використання витрат при ступені важливості «важливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕВ»; «СЯВ»	Середній рівень якості функціонування процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «важливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«НЕВ»; «НЯВ»	Низька якість функціонування процесу та ефективність використання витрат при ступені важливості «важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕМВ»; «ВЯМВ»	Високий рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕМВ»; «СЯМВ»	Середній рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку

Закінчення табл. 3

1	2	3
«НЕМВ»; «НЯМВ»	Низький рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«ВЕДВ»; «СЯДВ»	Середній рівень якості виконання процесу та високий рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«СЕДВ»; «НЯДВ»	Низький рівень якості виконання процесу та середній рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕВ»; «СЯВ»	Середній рівень якості виконання процесу та високий рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «важливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕВ»; «НЯВ»	Низький рівень якості виконання процесу та середній рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕМВ»; «СЯМВ»	Середній рівень якості виконання процесу та високий рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕМВ»; «НЯМВ»	Низький рівень якості виконання процесу та середній рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку

Після прийняття рішення щодо необхідності поліпшення процесів необхідно обрати відповідний метод, спрямований на підвищення показника до бажаного рівня. Бажаний рівень показників встановлюється на розсуд власників процесів та керівництва підприємства залежно від цілей та наявних ресурсів. Так, наприклад, якщо підприємство має за мету збільшити частину ринку шляхом більш повного задоволення вимог споживачів, то показник якості функціонування бізнес-процесів бажано довести до максимального рівня у найкоротші терміни (необхідність «стрибоподібних»

поліпшень одразу з низького рівня показника до високого). Якщо керівництво приймає рішення про утримання наявних клієнтів та максимальне задоволення їхніх вимог доцільне поступове поліпшення якості функціонування бізнес-процесів. При цьому бажаний рівень даного показника встановлюється залежно від його фактичного значення (наприклад, або низький рівень – середній рівень – високий рівень, або низький рівень – середній рівень, або середній рівень – високий рівень). За необхідності економії всіх видів ресурсів на етапах виробництва продукції (надання послуг) коефіцієнт ефективності використання витрат повинен також прямувати до максимуму. При цьому слід враховувати: по-перше, його фактичне значення; по-друге, необхідність поступових (безперервних) або різких «стрибкоподібних» поліпшень.

Встановити бажаний рівень показників можна за допомогою методів планування (індексний метод, метод темпів росту тощо) або із застосуванням бенчмаркінгу шляхом порівняння показників функціонування бізнес-процесів підприємства з аналогічними показниками діяльності основних конкурентів (за умови, що є можливість отримання достовірної інформації від конкурентів).

Після встановлення бажаного рівня показника необхідно обрати метод, який забезпечить його досягнення. Рекомендації щодо доцільності застосування методів поліпшення представлено в табл. 4.

Так, наприклад, у результаті оцінки встановлено, що процес A_{11} характеризується дуже високим рівнем важливості та низькою якістю функціонування і ефективністю використання витрат ($B=0,8$; $Y=0,2$; $E=0,25$), потрапляє в поле матриці «НЕДВ»; «НЯДВ» (див. рис. 2) і потребує першочергового поліпшення (див. табл. 3). Тоді застосування методу поліпшення буде залежати від значення бажаного рівня показників. При цьому можливі такі варіанти:

1. За необхідності досягнення бажаного рівня показників в межах $Y \in [0,34; 0,67]$, $E \in [0,34; 0,67]$, тобто переведення процесу в стан з A_{11} в A'_{11} доцільно застосовувати бенчмаркінг, який призводить до підвищення показників в цілому на 10–20 % [4].

2. За необхідності досягнення бажаного рівня показників в межах $Y \in [0,68; 1,0]$, $E \in [0,68; 1,0]$, тобто переведення процесу в стан з A_{11} в A''_{11} доцільно застосовувати реінжиніринг, який передбачає різке «стрибкоподібне» поліпшення і дозволяє підвищити рівень показників на 30–40 % [4].

Таблиця 4

Рекомендації щодо вибору методів поліпшення бізнес-процесів

Ступінь важливості процесу	Фактичний рівень показника		Поле матриці	Бажаний рівень показника		Метод поліпшення	Поле матриці
	якість	ефективність використання витрат		якість	ефективність використання витрат		
1	2	3	4	5	6	7	8
Дуже важливий	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	Бенчмаркінг	«СЕДВ»; «СЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Реінжиніринг	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕДВ»; «СЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Бенчмаркінг, метод FAST	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,68; 1,0]$	«б сигм», бенчмаркінг	«ВЕДВ»; «СЯДВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «СЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«Кайзен», бенчмаркінг	«СЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Реінжиніринг	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «СЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Реінжиніринг	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕВ»; «НЯВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	Бенчмаркінг, метод FAST	«СЕВ»; «СЯВ»
Важливий	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕВ»; «НЯВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Реінжиніринг	«ВЕВ»; «ВЯВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕВ»; «СЯВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Бенчмаркінг, метод FAST	«ВЕВ»; «ВЯВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕВ»; «НЯВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,68; 1,0]$	«б сигм», перепроєктування	«ВЕВ»; «СЯВ»

Закінчення табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Важливий	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕВ»; «СЯВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«Кайзен», перепроєктування	«СЕВ»; «ВЯВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕВ»; «НЯВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Реінжиніринг, перепроєктування	«ВЕВ»; «ВЯВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕВ»; «СЯВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Реінжиніринг, перепроєктування	«ВЕВ»; «ВЯВ»
Мало- важливий	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕМВ»; «НЯМВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	Метод FAST	«СЕМВ»; «СЯМВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕМВ»; «НЯМВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Реінжиніринг, перепроєктування	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕМВ»; «СЯМВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Метод FAST	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕМВ»; «НЯМВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Метод FAST	«ВЕМВ»; «СЯМВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕМВ»; «СЯМВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,34; 0,67]$	Метод FAST	«СЕМВ»; «ВЯМВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕМВ»; «НЯМВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Перепроєктування, Метод FAST	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕМВ»; «СЯМВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Перепроєктування, Метод FAST	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»

3. За необхідності досягнення бажаного рівня показників в межах $Y \in [0,68; 1,0]$, $E \in [0,68; 1,0]$, тобто переведення процесу в стан з A'_{11} в A''_{11} доцільно застосовувати бенчмаркінг або метод FAST, оскільки процеси не потребують фундаментальних перетворень у результаті поліпшення. Також у даному випадку може бути застосований і безперервний менеджмент процесів [8, 9], що передбачає поступове їх поліпшення.

Аналогічним чином обираються варіанти застосування методів поліпшення процесів зі ступенем важливості «важливий» і «маловажливий».

Для тих процесів, які не мають відхилень за показниками і не потребують поліпшення, доцільним є застосування безперервного менеджменту бізнес-процесів для підтримки показників на високому рівні.

Після вибору необхідного методу поліпшення слід перевірити можливість його застосування, тобто визначити чи є обмеження на реалізацію. У якості обмежень може виступати: або відсутність фінансових, кадрових, матеріально-технічних ресурсів, або терміни реалізації проекту з поліпшення. Так, впровадження реінжинірингу вимагає значних фінансових витрат, наявності сильної матеріально-технічної бази (використання програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів, створення бізнес-архітектури організації тощо), спеціального навчання працівників. До того ж проекти з реалізації реінжинірингу досить тривалі. Основним обмеженням при застосуванні бенчмаркінгу, крім вищезазначених, виступає неможливість отримання достовірної інформації від конкурентів.

Якщо обмеження на реалізацію обраного методу поліпшення відсутні, то керівництво підприємства та власники процесів приймають рішення про його впровадження. У протилежному випадку необхідно переглянути можливість використання інших методів, які є менш витратними (або мають коротші терміни реалізації) однак і менш ефективними.

Після реалізації обраного методу поліпшення здійснюється контроль з досягнення бажаного рівня показників. Якщо даний рівень досягнуто, то реалізуються заходи щодо його утримання. У протилежному випадку необхідно реалізувати інший метод, який дасть кращі результати.

Висновки. Таким чином, запропоновано підхід до вибору методів поліпшення бізнес-процесів, який передбачає: використання результатів оцінки бізнес-процесів для встановлення необхідності їх поліпшення; обґрунтування доцільності застосування відповідних методів залежно від необхідності досягнення бажаного рівня показників функціонування бізнес-процесів; перевірку можливості використання методів поліпшення шляхом визначення обмежень на їх реалізацію.

Література

1. Приходько Л.М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів / Л.М. Приходько // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 684. – С. 191–193.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
3. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 80 с.
4. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эскмо, 2005. – 592 с.
5. Оголева Л.Н. Реинжиниринг производства: учеб. / Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский; под общ. ред. Л.Н. Оголевой. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – С.Пб.: СПбГУП, 2000. – 332 с.
7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
8. Приходько В.И. Современная организационная парадигма / В.И. Приходько // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 18–24.
9. Глазунов А.В. Постоянное улучшение. Экскурс в историю / А.В. Глазунов // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 1. – С. 25–31.
10. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др.; под общ. ред. Й. Беккера. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.
11. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 216 с.
12. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пос. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – С.Пб.: Питер, 2008. – 560 с.
13. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.

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

Стаття надійшла до редакції 16.09.2013 р.