

устойчивости / Мисхожев Э.Р. // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 4. – С. 118-123.

## МЕТОДИ ПОЛІПШЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*Коваленко І. В., студент*

*Науковий керівник: Криворучко О. М., д. е. н., професор  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В цей час аналізу існуючих методів вдосконалення бізнес-процесів і вироблення рекомендацій щодо їх використання присвячена велика кількість наукових робіт [1-9]. У цих роботах досить докладно описуються суть і зміст методів; обґрунтовується доцільність використання конкретних методів в залежності від рівня ефективності, наявності відповідних обмежень за різними видами ресурсів [1, с. 152-155]; порядок і технологія впровадження тощо. При цьому методи вдосконалення БП розглядають в рамках реалізації певних підходів.

Аналіз наявних підходів дозволяє встановити наступне. По-перше, всі підходи мають загальну базу і спрямованість. Базою реалізації є фундамент процесної теорії та методології управління процесами (опис меж, процесу, встановлення контрольних точок, вимірювання показників, аналіз отриманої інформації і розробка пропозицій щодо вдосконалення). Застосування підходів спрямовано на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, якості окремих операцій, інформації, якої не вистачає, можливостей автоматизації і управління якістю.

По-друге, існуючі підходи розрізняються ступенем змін і технологією проведення (рисунок 1).

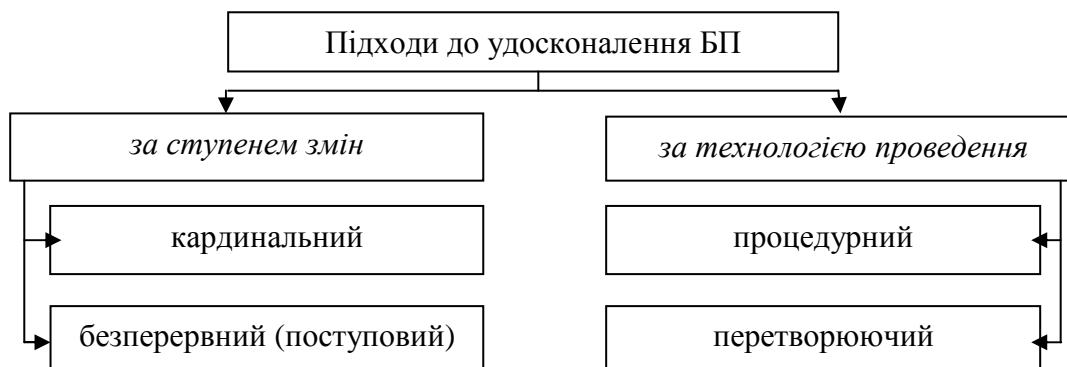


Рисунок 1 – Види підходів до удосконалення БП

Кардинальний підхід веде до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в структурі управління підприємством, передбачає значну зміну («якісний стрибок») в ефективності підприємства, а безперервний (поступовий) підхід базується на концепції послідовних поліпшень Е. Демінга, яка лягла в основу Загального управління якістю (TQM), і орієнтований на відносно повільне зростання показників ефективності процесів. До кардинальних методів вдосконалення БП можна віднести: прямий інжиніринг - проектування бізнес-процесу «з чистого аркуша» і реінжиніринг (фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс і темпи). До безперервних (поступових) методів належать метод швидкого аналізу рішення (FAST) - проривний підхід, який концентрує увагу на певному процесі протягом короткого проміжку часу; бенчмаркінг процесу (систематичний метод визначення, розуміння і творчого розвитку товарів, послуг, проектів, обладнання, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації, за допомогою зміни того, як різні організації виконують однакові або схожі операції); зворотний інжиніринг - опис і перепроєктування діючих бізнес-процесів (концентроване поліпшення), спрямоване на усунення дублювання, спрощення методів, встановлення партнерських відносин з постачальниками, стандартизацію та ін.

Процедурна технологія вдосконалення БП («від структури до процесу») ґрунтується на створенні системи обліку якості здійснюваних операцій і процесів, дозволяє фіксувати позитивну динаміку за певними показниками, тобто цей підхід більшою мірою орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів в рамках функціонально-спеціалізованих структур управління, їх уніфікації та стандартизації ISO. Основними методами реалізації процедурної технології вдосконалення БП слід вважати методи «кайдзен», «6 сигм». Перетворювальний підхід («від процесу до структури») сконцентрований на створенні додаткової цінності для внутрішніх і зовнішніх клієнтів; дослідженні процесів з позицій сукупності операцій, що створюють цінність для споживача; застосуванні внутрішнього маркетингу. Використання конкретного методу в рамках певного підходу залежить від відповідних умов функціонування БП, думки і креативності керівництва підприємства тощо.

Досвід застосування цих підходів і відповідних їм методів доводить, що їх дієвість і ефективність багато в чому забезпечується наявністю або впровадженням на підприємстві системи менеджменту якості (СМЯ). Це пояснюється тим, що процесний підхід до управління заснований на загальному управлінні якістю, реінжинірингу і вдосконаленні БП; СМЯ і методи вдосконалення БП базуються на загальних принципах, мають однакову теоретичну основу.

Інтеграція методів вдосконалення бізнес-процесів підприємства є об'єднанням різних методів з метою підвищення ефективності їх використання.

Результати порівняння підходів до вдосконалення БП і СМЯ показують, що наявність загальних характеристик (ключової концепції; об'єкта, на який спрямовані зміни; глибини змін; методів проведення; використання людських ресурсів) дозволяє розглядати їх впровадження інтегровано у взаємозв'язку реалізації основних елементів. Інтегрований підхід до вдосконалення БП, на відміну від традиційного, передбачає впровадження системи менеджменту якості як основи для реалізації кардинальних методів. Безперервні методи будуть використовуватися автоматично як складові елементи СМК, при відсутності бажаних результатів або ефекту необхідно розглядати і впроваджувати кардинальні методи (рисунк 2).

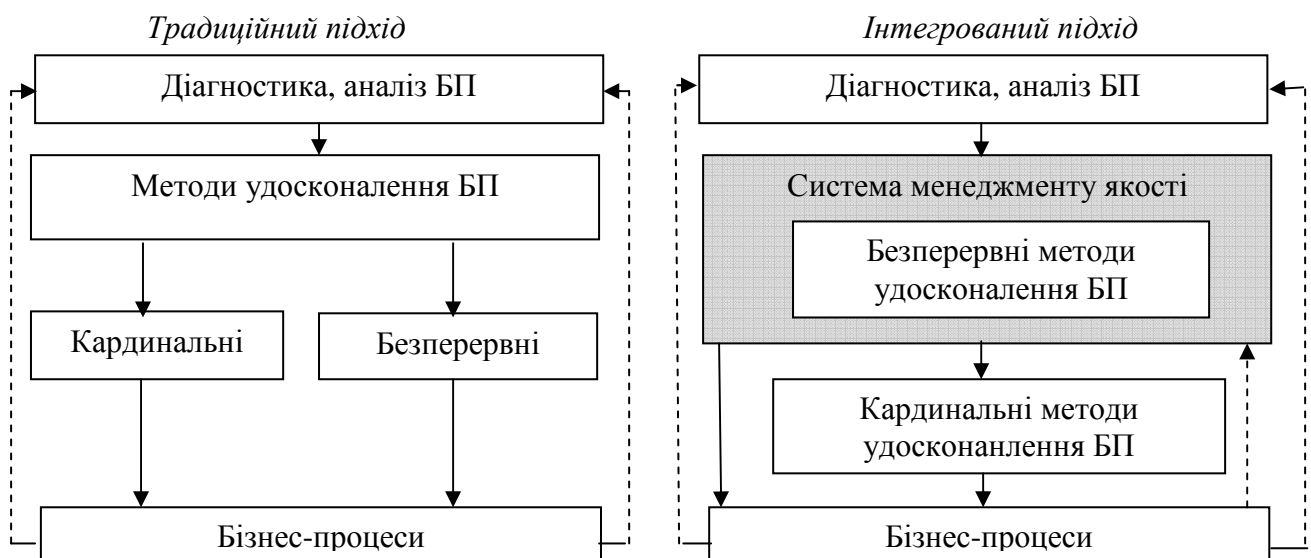


Рисунок 2 – Схема підходів до удосконалення БП підприємства

Формування СМЯ базується на наступних принципах TQM (Total Quality Management - загальне управління якістю): націленість на підвищення якості всіх організаційних процесів; сфокусованість на

споживача; ґрунтуватися на фактах; високий ступінь керованості командного процесу. Головна мета TQM полягає в планомірному досягненні поставлених перед підприємством задач через безперервне поліпшення роботи.

Передбачається використання системи зворотного зв'язку: «СМЯ - БП - СМЯ» «СМЯ - БП - діагностика, аналіз БП», «кардинальні методи вдосконалення БП - БП - діагностика, аналіз БП», що дозволяє своєчасно відстежувати результати функціонування БП після впровадження відповідних змін і коригувати хід впровадження обраних методів вдосконалення.

### Література.

1. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: [монографія] / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач. - Харків: ХНАДУ, 2012. – 244 с.
2. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Бекеера, Л. Вилкова, В. Тарахунина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. м нем.]. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.
3. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Харм Ван. - Санкт-Петербург: «Азбука», 2002. – 317 с.
4. Криворучко О.М. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів підприємства / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. - 2013. - Вип. 22. - С. 7-21.
5. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. - М.: Изд-во Эксмо, 2005.- 592 с.
6. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с.
7. Муравьева А.А. Совершенствование бизнес-процессов: задачи будущих исследователей / А.А. Муравьева, Р.Г. Пожидаев // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. - № 2. – С. 145-152.
8. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.
9. 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.