

УДК 65.012.32

Степаненко Т. О.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Обґрунтовано теоретичні аспекти управління бізнес-процесами та методичні засади їх проектування, проаналізовано сутність поняття «бізнес-процес», систематизовано ознаки бізнес-процесу та охарактеризовано види бізнес-процесів. Визначено основні параметри бізнес-процесу та систематизовано методичні засади його проектування. Значну увагу приділено механізму управління якістю бізнес-процесу: запропоновано модель управління якістю бізнес-процесу та систематизовано основні методи менеджменту якості.
Ключові слова: бізнес-процес, проектування, якість, параметри, механізм, ресурси, результат.

Постановка проблеми. Становлення і розвиток ринкових відносин в Україні та досвід зарубіжної системи господарювання свідчать про об'єктивну залежність конкурентоспроможності підприємств від здатності оперативно й гнучко реагувати на зміни та впроваджувати нові або удосконалювати існуючі бізнес-процеси.

Актуальність розробки методичних засад управління бізнес-процесами викликана об'єктивними причинами, що пов'язані з вирішенням загальної проблеми забезпечення сталого розвитку промислових підприємств. Бізнес-процеси мають наскрізний характер, опосередковують як виробництво, так і управління. Характер та рівень складності бізнес-процесів визначається цілями підприємства. Якість проектування та управління ними є запорукою якості кінцевого результату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями моделювання та управління бізнес-процесами активно займаються як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Андерсен Б., Харрінгтон Д., Хаммер М., Чампи Дж., Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В., Шемаєва Л.Г. та ін.

Так, в монографії Шемаєвої Л.Г. [1] проаналізовано сутність бізнес-процесів, проведено семантичний аналіз даного поняття, викладено авторське бачення побудови системи управління якістю бізнес-процесів. Однак методичним засадам проектування бізнес-процесів приділено недостатню увагу. В роботі авторів Пономаренка В.С., Мінухіна С.В., Знахура С.В. [2] проаналізовано внутрішній механізм бізнес-процесів та методичні засади їх моделювання, наведено приклад моделювання технологічного бізнес-процесу. При цьому не розглянуто питання створення управлінських бізнес-процесів. Ряд дослідників [3; 4] пов'язують удосконалення бізнес-процесів переважно з таким методом, як реінжиніринг.

Отже, значне коло питань, пов'язаних з проектуванням нових ефективних бізнес-процесів або перепроєктуванням існуючих, потребує подальшого поглибленого дослідження, систематизації та удосконалення.

Мета статті полягає у розробці методичних рекомендацій щодо проектування та управління якістю бізнес-процесів на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- систематизувати визначення поняття «бізнес-процес»;
- визначити головні ознаки бізнес-процесу;
- здійснити систематизацію методичних засад проектування бізнес-процесів;
- визначити методичні засади управління якістю бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, в науковій літературі воно розглядається з декількох позицій:

1) як ланцюг логічно зв'язаних повторюваних дій, спрямованих на одержання певного результату [5–7];

2) як процес, який має входи та виходи та закінчується створенням продукту [3; 8–10].

Проаналізувавши наукові джерела [1; 10; 11], можемо виділити наступні характерні ознаки бізнес-процесу:

1) наявність мети – кінцевого результату з чіткими критеріями якості, кількості, часу, вартості та інших вимог;

2) наявність клієнтів – отримувачів результатів, які задають вимоги до якості процесу та результатів;

3) вхідні ресурси – сукупність ресурсів, які надходять в бізнес-процес та перетворюються в нього;

Таблиця 1

Класифікація бізнес-процесів підприємства [1; 10]

Мета класифікації	Види бізнес-процесів	Приклади	Характеристика
Реалізація консалтингових проектів	Продуктивні	Виробництво. Продажі	Основний бізнес-процес, який призводить до отримання результату
	Забезпечувальні	Технічне забезпечення Складська логістика	Супутні бізнес-процеси, які існують для підтримки та ефективної реалізації основних бізнес-процесів
Впровадження інформаційних систем	Основні	Технологічний процес	Основні виробничі бізнес-процеси, які створюють матеріальний чи нематеріальний продукт
	Управлінські	Планування. Контроль	Бізнес-процеси, які пов'язані з реалізацією управління основними бізнес-процесами та переміщенням інформаційних потоків
Характеристика продукту	Виробничі	Основні та допоміжні виробничі процеси	Результатом бізнес-процесу є готова продукція чи напівфабрикати
	Адміністративні	Управління матеріальними потоками Інноваційний менеджмент	Результатом бізнес-процесу є реалізація адміністративних завдань

- 4) постачальник ресурсів – зовнішній учасник, який надає необхідні ресурси в задані терміни;
- 5) наявність чіткого послідовного механізму, який може бути прямим, циклічним чи умовним;
- 6) зростання споживчої вартості продукції в результаті реалізації бізнес-процесу;
- 7) взаємозалежність з іншими бізнес-процесами;
- 8) вимірюваність та можливість отримання параметричних даних;
- 9) керованість – управління конфігурацією та параметрами бізнес-процесу з метою збільшення його ефективності.

Сьогодні наукові підходи до типології бізнес-процесів не є єдиними. Класифікація різновидів бізнес-процесів представлена автором в таблиці 1.

Узагальнюючи наведену класифікацію, всі бізнес-процеси можемо розділити на основні, допоміжні та управлінські. В нашому дослідженні зосередимось на управлінських бізнес-процесах, оскільки, як зазначають дослідники Чорнобай Л.І. та Дума О.І. [11, с. 125], в «нову еру конкуренції» важливим є дослідження бізнес-процесів не з погляду технічної регламентації, а з точки зору формування доданої вартості, оптимізації за витратами та здійснення керівництва бізнес-процесами».

Проектування та управління бізнес-процесами є синтезом ряду надбань економічної теорії та практики, зокрема: досвіду побудови систем менеджменту якості, використання циклу PDCA, принципів використання системи збалансованих показників, проектного менеджменту. Під час про-

Таблиця 2

Приклад паспорту бізнес-процесу «Управління матеріальними ресурсами підприємства»

Назва бізнес-процесу	Управління матеріальними ресурсами підприємства
Мета бізнес-процесу	Ефективне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами
Результат бізнес-процесу	Забезпечення виробничого підрозділу А матеріальними ресурсами Б, В, С в кількості Q _б , Q _в , Q _с в терміни Т _б , Т _в , Т _с . Деталізація результату: 1. План потреби в ресурсах. 2. Замовлення на ресурси. 3. Забезпечення виробничої потреби ресурсах. 4. Контроль руху ресурсів. 5. Звітність з аналізу ефективності.
Клієнти бізнес-процесу	1. Виробничі підрозділи. 2. Підрозділи логістики. 3. Відділ з якості. 4. Служба транспорту. 5. Постачальники ресурсів.
Ресурси бізнес-процесу	1. План виробництва. 2. Норми матеріалів. 3. Вхідні запаси. 4. Показники якості матеріалів. 5. Вимоги виробництва. 6. Законодавство.
Постачальники ресурсів бізнес-процесу	1. Відділ з планування виробництва. 2. Служба якості. 3. Служба маркетингу. 4. Відділ транспорту. 5. Логістика. 6. Постачальники ресурсів.
Керівник бізнес-процесу	Керівник відділу управління матеріальними потоками

Авторська розробка

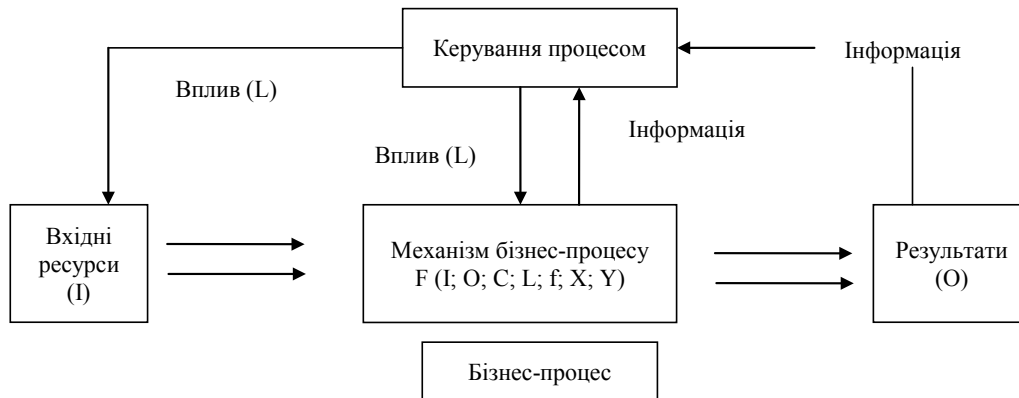


Рис. 1. Типова схема бізнес-процесу



Рис. 2. Карта процесів в управлінні матеріальними ресурсами

Авторська розробка

ектування бізнес-процесів необхідно враховувати базові принципи управління ними: принцип наявності входів та виходів (I; O); принцип наявності постачальника бізнес-процесів (S); принцип наявності отримувача результатів бізнес-процесів (C); принцип наявності меж бізнес-процесу (L); принцип взаємозалежності бізнес-процесів (f); принцип вимірюваності та контролюваності бізнес-процесу (параметри процесу X та Y) [1; с. 35]. Принципову схему бізнес-процесу наведено на рис. 1.

Серед етапів проектування нового бізнес-процесу визначимо наступні:

I. Розробка «паспорту» бізнес-процесу.

1.1. Визначення мети проектування бізнес-процесу.

Мета проектування нового бізнес-процесу може бути пов'язана з такими аспектами:

- поява нового продукту чи напряму діяльності;
- необхідність отримання аналітичної інформації для поглибленого аналізу та контролю;
- зниження витрат шляхом реструктуризації функцій та процесів та створення нових більш ефективних.

1.2. Визначення клієнтів процесу та результатів.

1.3. Визначення критеріїв якості результату (кількісних та якісних).

1.4. Визначення параметрів входу процесу (ресурсів).

1.5. Формування команди учасників процесу.

Приклад паспорту для процесу «Управління матеріальними ресурсами» представлено автором в таблиці 2.

II. Розробка внутрішньої логіки та механізму бізнес-процесу.

2.1. Детальний опис внутрішнього механізму бізнес-процесу:

- деталізація функцій процесу;
- деталізована характеристика ресурсів кожної функції, учасників та результатів;

2.2. Складання карти процесу – візуального зображення.

Приклад карти для процесу «Управління матеріальними ресурсами» представлено на рис. 2.

III. Моделювання бізнес-процесу.

3.1. Розробка математичної або імітаційної моделі з урахуванням впливу зовнішніх чинників.

3.2. Аналіз розроблених моделей та сценаріїв за критерієм оптимальності.

3.3. Вибір моделі для реалізації.

IV. Документування процесу (розробка стандартної операційної процедури).

До складу документації бізнес-процесу входять: графічні карти процесів, склад команди проекту, перелік функцій та повноважень, політика або інструкція зі здійснення процесу, інструменти для розрахунку показників ефективності процесу.

Наступним після проектування та впровадження бізнес-процесів є етап управління якістю бізнес-процесу. Автором проведено систематизацію найбільш розповсюджених методів управління якістю, виявлено їх переваги та недоліки (табл. 3).

Використання проаналізованих методів управління якістю відбувається в рамках процесу управління якістю (рис. 3).

Таблиця 3

Систематизація методів управління якістю бізнес-процесів [1; 4; 7; 11]

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Бенчмаркінг	Пошук та впровадження кращих практик в управлінні бізнес-процесами	Впровадження перевірених методів роботи зменшує можливі ризики та відхилення від запланованого результату	Необхідність наявності доступу до інформації з реалізації подібних бізнес-процесів іншими підприємствами, необхідна висока здатність персоналу до самонавчання та впровадження інновацій
Рейнжиніринг	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності	Швидке покращення показників на основі кардинально нового погляду на бізнес-процеси	Повне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів, яке може змінити організаційну та функціональну структуру підприємства, тим самим викликавши опір працівників
Метод швидкого аналізу	Залучення групи експертів для виявлення проблем та оперативного впровадження поліпшувачих заходів	Оперативне реагування на проблему та швидкий пошук варіантів її вирішення	Поверхневість дослідження, відсутність детального глибокого аналізу
Статистичний	Статистичний аналіз протікання процесу, параметрична ідентифікація факторів, що впливають на процеси, виявлення хронічних факторів та випадкових	Дослідження статистичної історії процесу дає можливість з певною мірою ймовірності прогнозувати їх протікання у майбутньому	Довгостроковий підхід, потребує тривалого накопичення статистичної інформації
PDCA	В циклі передбачається виконання 4-х етапів робіт: планування (Plan – P); виконання робіт – дія (Do – D); контроль результатів (Check – C); коригувальні дії (Action – A).	Використання статистичних даних, відстеження трендів, взаємозв'язків, виявлення корінних причин наслідків	Метод є довготривалим, потребує накопичення кількісних даних, передбачає можливість чіткого вимірювання параметрів процесу
Концепція постійного поліпшення Кайзе (KAIZEN)	Безперервне накопичення дрібних поліпшень, вироблених усіма співробітниками	Реалізація практично корисних заходів, здатних поліпшити процес	Необхідність постійного стимулювання працівників до впровадження покращень в роботі. Необхідність глибоких практичних вмій та досвіду, конкретної спеціалізації
Тотальне управління якістю (TQM)	Всебічне та скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі всіх працівників	Скоординоване застосування систем і методів, комплексна модель управління, яка охоплює всю організацію, інтегральна концепція загального менеджменту, яка об'єднує окремі функції	Необхідність комплексності управління процесами, багата-стадійного та тривалого впровадження, узгодженої роботи всіх підрозділів, труднощі в перебудові наскрізних бізнес-процесів.

Дана модель розроблена за системними принципами та з метою удосконалення бізнес-процесів та доведення їх параметрів до рівня цільового показника (F_{targ}).

Слід зазначити, що управління якістю – це не лише удосконалення технологічних чи економічних показників діяльності підприємства. Це й формування високого рівня культури, свідомості та відповідальності власників та працівників перед суспільством.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дозволило отримати ряд висновків, зокрема:

- аналіз сутності бізнес-процесу, уточнення понятійного апарату, розробка методичних засад управління бізнес-процесами, оптимізація контролю якості сприяють підвищенню ефективності управління в сучасних економічних умовах;

- в процесі проектування бізнес-процесу можемо виділити чотири головні етапи: діагностичний, власне проектування, документальне оформлення, управління якістю процесу;

- розроблена модель управління якістю бізнес-процесу базується на системно-цільовому підході, здійснюється на системних засадах та передбачає цільову орієнтацію удосконалення бізнес-процесів.

Напрямом подальшого дослідження є методичні засади моделювання параметрів бізнес-процесу в умовах динамічного середовища.



Рис. 3. Модель управління якістю бізнес-процесу

Авторська розробка

Список літератури:

1. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / Л.Г. Шемаєва [та ін.]. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 239 с.
2. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : [монографія] / [В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур]. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 243 с.
3. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006 с. – 288 с.
4. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : [монографія] / О.В. Виноградова ; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.
5. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С. Ариничева ; науч. ред. Ю. Адлер. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон. – СПб. : АЗБУКА БМикро, 2002. – 314 с.
7. Шельмин Е.Ю. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е.Ю. Шельмин. – М. : Вершина, 2007. – 224 с.
8. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с.
9. Ладько И.Ю. Управление крупным предприятием : [монографія] / [И.Ю. Ладько, А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко]. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
10. Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід / [В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, О.М. Беседовський]. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 240 с.
11. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чорнобай, О.І. Дума Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/111.pdf>.

Степаненко Т. О.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Резюме

Обоснованы теоретические аспекты управления бизнес-процессами и методические основы их проектирования, проведен анализ сущности понятия «бизнес-процесс», систематизированы признаки бизнес-процесса и охарактеризованы виды бизнес-процессов. Определены основные параметры бизнес-процесса и систематизированы методические основы его проектирования. Значительное внимание уделено механизму управления качеством бизнес-процесса: предложена модель управления качеством бизнес-процесса и систематизированы основные методы менеджмента качества.

Ключевые слова: бизнес-процесс, проектирование, качество, параметры, механизм, ресурсы, результат.

Stepanenko T. O.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

METHODOICAL PRINCIPLES OF DESIGN AND QUALITY OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT

Summary

The theoretical aspects of business process management and methodological foundations of their design are grounded in the article, the essence of the concept of "business process" is analyzed, the signs of business process and characteristics of the types of business processes are systematized. The author defined the basic parameters of the business process and systematized methodical bases of its design. Special attention is put on the quality control mechanism of the business process and the author proposed the model of quality management of business process and systematized basic methods of quality management.

Keywords: business process, design, quality settings, mechanism, resources, result.

УДК 338.24

Теплюк М. А.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання особливостей формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Визначено поняття ресурсного забезпечення та його основні складові. Наведено схему системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Ключові слова: ресурси, система, ресурсне забезпечення.

Постановка проблеми. Споживання ресурсів підприємства відзначається багатоаспектністю впливу як на сам господарюючий суб'єкт, так і на широке коло його стейкхолдерів. Для підприємства очікуване підвищення цін на ресурси в країні у зв'язку з вичерпністю та їх дефіцитом, політико-економічними особливостями функціонування в умовах об'єктивної необхідності інтеграції вітчизняної економіки до світової означає не лише зростання собівартості продукції, але й скорочення їх економічної самостійності. З метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції українських виробників, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, також спонукає до розробки і впровадження дієвої системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ресурсозабезпечення, ресурсозбереження та управління ними на рівні підприємства стало предметом уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: В. Андрійчук, Дж. Акерлоф, Л. Абалкін, В. Авдєєнко, Р. Акбердін, А.І. Амоша, Дж. Барні, Р. Білоусов, Г. Бабков, Б. Вернерфельт, Р. Грант, В.В. Гришко, Е. Горбунов, В. Гончаров, В. Джевонс, М.І. Иванов, Б.Ф. Зайцева,

С. Каттер, М.П. Коваленко, Дж. Коллінз, В. Лаврененко, С. Ментгомері, В.В. Микитенко, В. Ренвік, П. Рохдін, Й. Руус, Т.В. Сердюк, С. Скот, Є. Смирнов, В.Г. Федоренко, Е. Фігурнов, С. Хейнман, Д. Черніков, Г. Швиданенко, Н. Шевчук, В. Шиян, С. Шкарабан та ін. Підкреслюючи значущість існуючих теоретичних напрацювань, разом із тим варто зазначити, що теоретико-методичні аспекти залишаються фрагментарно дослідженими та потребують подальшої наукової розробки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств швидкого прийняття управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, що передбачає ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства та обґрунтування їх оптимальної структури, яка значною мірою впливає на фінансову результативність діяльності підприємства. Тому за таких обставин необхідно формувати систему управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства

Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.