

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Разработан теоретико-методический подход к интеграции методов совершенствования бизнес-процессов предприятия. Предложенный подход к совершенствованию БП, в отличие от традиционного, предполагает внедрение системы менеджмента качества как основы для реализации кардинальных методов (прямого инжиниринга и реинжиниринга) и использования непрерывных методов как составляющих элементов СМК (метод быстрого анализа (FAST); бенчмаркинг процесса; кайдзен; шесть сигм и т.д.). Процесс интеграции методов совершенствования БП носит итеративный характер, т.е. обеспечивается коррекция показателей системы менеджмента качества и бизнес-процессов после каждого этапа внедрения определенных методов совершенствования. Разработан алгоритм применения интегрированного подхода к совершенствованию методов БП. Реализация такого подхода обеспечит переход от стратегии предприятия к совокупности бизнес-процессов, требующих внимания, и обоснованный выбор методов их совершенствования; эффективность бизнес-процессов и создание/совершенствование системы менеджмента качества.

Ключевые слова: бизнес-процессы, методы совершенствования бизнес-процессов, интеграция методов, реинжиниринг, система менеджмента качества.

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

ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДОВ УДОСКОНАЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анотация. Розроблено теоретико-методичний підхід до інтеграції методів вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Запропонований підхід до вдосконалення БП, на відміну від традиційного, припускає впровадження системи менеджменту якості як основи для реалізації кардинальних методів (прямого інжинірингу і реінжинірингу) і використання безперервних методів як складових елементів СМЯ (метод швидкого аналізу (FAST); бенчмаркінг процесу; кайдзен; шість сигм тощо). Процес інтеграції методів вдосконалення БП носить ітеративний характер, тобто забезпечується корекція показників

системи менеджменту якості й бізнес-процесів після кожного етапу впровадження певних методів вдосконалення. Розроблено алгоритм застосування інтегрованого підходу до вдосконалення методів БП. Реалізація такого підходу забезпечить перехід від стратегії підприємства до сукупності бізнес-процесів, що вимагають уваги, і обґрунтований вибір методів їх вдосконалення; ефективність бізнес-процесів і створення/удосконалення системи менеджменту якості.

Ключові слова: бізнес-процеси, методи удосконалення бізнес-процесів, інтеграція методів, реінжиніринг, система менеджменту якості.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

INTEGRATION OF METHODS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Abstract. The theoretical and methodological approach to integration of methods for improving business processes of an enterprise has been developed. The suggested approach to business-processes improvement, unlike the traditional one, involves using quality management system as a basis for the implementation of cardinal methods (direct engineering and re-engineering) and the application of continuous methods as constituent elements of quality management system (method of rapid analysis (FAST); benchmarking; kaizen, six sigma, etc.). The process of integrating methods for business-processes improvement has an interactive nature; it means that index adjustment of quality management system and business processes is provided after every stage of implementing certain improvement methods. The algorithm of using integrated approach to improving methods of business processes has been developed. Realization of such approach can ensure transition from enterprise strategy to the totality of business processes, which require special attention, and reasonable choice of methods for their improvement; efficiency of business processes and creation/improvement of quality management system.

Key words: business processes, methods of business-processes improvement, integration of methods, re-engineering, quality management system.

Постановка проблеми. В современных условиях для украинских предприятий наиболее важной является проблема низкой эффективности бизнес-процессов (БП). Ее решение возможно путем применения процессного подхода к управлению предприятием и, соответственно, различных методов совершенствования бизнес-процессов. В зависимости от задач, стоящих перед предприятием, отдается предпочтение конкретным методам совершенствования бизнес-процессов или их комбинациям: реинжинирингу, оптимизации, методам «шесть сигм» и «бережливое производство / lean production» и другим. Следует отметить, что существующие и вновь разрабатываемые методы совершенствования бизнес-процессов

имеют общие основы, теоретические положения, а отличаются отдельными акцентами совершенствования объекта – бизнес-процессов. Поэтому целесообразно синтезировать соответствующие методы и выработать интегрированное представление о совершенствовании бизнес-процессов предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время анализу существующих методов совершенствования бизнес-процессов и выработке рекомендаций по их использованию посвящено большое количество научных работ [1–10]. В этих работах достаточно подробно описываются суть и содержание методов; обосновывается целесообразность использования конкретных методов в зависимости от уровня эффективности, наличия соответствующих ограничений по различным видам ресурсов [3, с. 152–155]; порядок и технология внедрения и т.д. При этом методы совершенствования БП рассматривают в рамках реализации определенных подходов.

Анализ имеющихся подходов позволяет установить следующее. Во-первых, все подходы имеют общую базу и направленность. Базой реализации является фундамент процессной теории и методологии управления процессами (описание границ, процесса, установление контрольных точек, измерение показателей, анализ полученной информации и разработка предложений по совершенствованию). Применение подходов направлено на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, недостающей информации, возможностей автоматизации и управление качеством.

Во-вторых, существующие подходы различаются степенью проводимых изменений и технологией проведения (рис. 1).

Кардинальный подход ведет к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в структуре управления предприятием, предполагает значительное изменение («качественный скачок») в эффективности предприятия, а непрерывный (постепенный) подход базируется на концепции последовательных улучшений Э. Деминга, которая легла в основу Всеобщего управления качеством (TQM), и ориентирован на относительно медленный рост показателей эффективности процессов.



Рис. 1. Виды подходов к совершенствованию БП

К кардинальным методам совершенствования БП можно отнести: прямой инжиниринг – проектирование бизнес-процесса «с чистого листа» и реинжиниринг (фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы).

К непрерывным (постепенным) методам относятся: метод быстрого анализа решения (FAST) – прорывной подход, концентрирующий внимание на определенном процессе в течение короткого промежутка времени; бенчмаркинг процесса (систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации, посредством изменения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции); обратный инжиниринг – описание и перепроектирование действующих бизнес-процессов (концентрированное улучшение), направленное на устранение дублирования, упрощение методов, установление партнерских отношений с поставщиками, стандартизацию и т.п.

Процедурная технология совершенствования БП («от структуры к процессу») основывается на создании системы учета качества осуществляемых операций и процессов, позволяет фиксировать положительную динамику по определенным показателям, т.е. этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование

фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления, их унификации и стандартизации по ISO. Основными методами реализации процедурной технологии совершенствования БП следует считать методы «кайдзен», «6 сигм».

Преобразовательный подход («от процесса к структуре») сконцентрирован на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов; исследовании процессов с позиций совокупности операций, создающих ценность для потребителя; применении внутреннего маркетинга.

Использование конкретного метода в рамках определенного подхода зависит от соответствующих условий функционирования БП, мнения и креативности руководства предприятия и т.п. На наш взгляд, можно выделить наиболее предпочтительные варианты применения методов совершенствования БП (рис. 2).

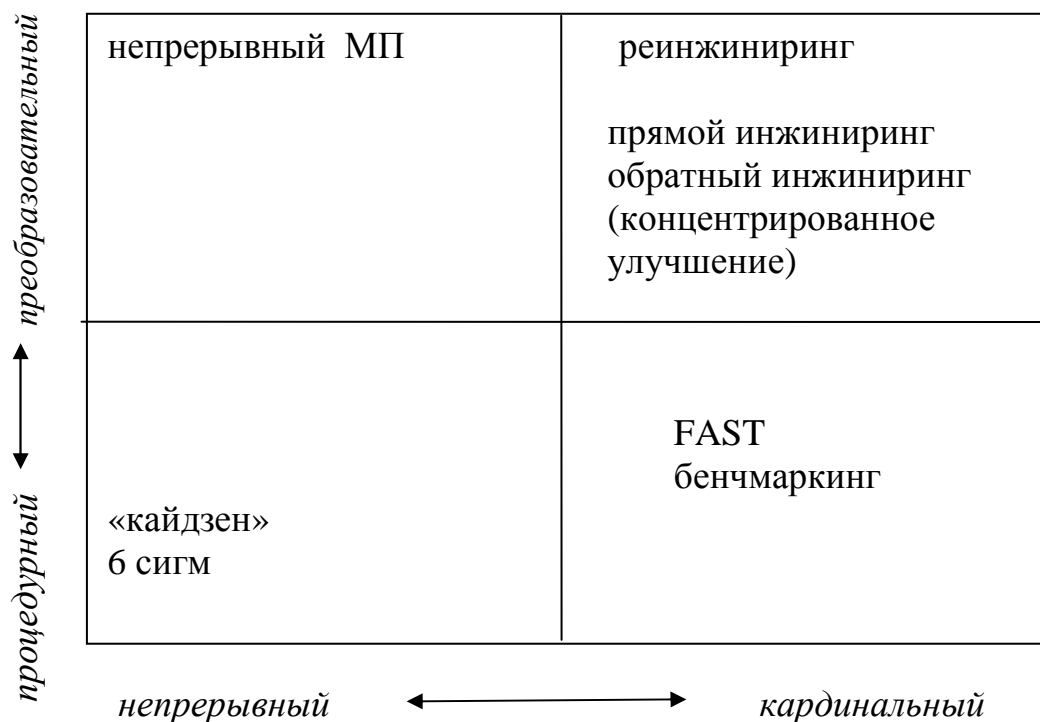


Рис. 2. Основные методы совершенствования БП

Опыт применения этих подходов и соответствующих им методов доказывает, что их действенность и эффективность во многом обеспечивается наличием или внедрением на предприятии системы менеджмента качества (СМК). Это объясняется тем, что процесс-

ный подход к управлению основан на всеобщем управлении качеством, реинжиниринге и совершенствовании БП; СМК и методы совершенствования БП базируются на общих принципах, имеют одинаковую теоретическую основу.

В отдельных современных исследованиях [11–14] рассматриваются направления совершенствования бизнес-процессов предприятия путем комплексного внедрения реинжиниринга БП и СМК. Так, в работе [13, с. 9–14] при определении экономической сущности реинжиниринга бизнес-процессов с помощью междисциплинарного подхода одно из определений дано как управление качеством; в составе методов проведения реинжиниринга указаны методы менеджмента качества.

В работе [14] сделан вывод о возможности интеграции реинжиниринга бизнес-процессов и системы менеджмента качества, но на основе системы сбалансированных показателей, которая применяется как система показателей и критериев оценки эффективности совершенствования бизнес-процессов предприятия. Интеграция методов совершенствования БП, по мнению автора, включает следующие этапы:

1) системный менеджмент качества, на постоянной основе повышающий результативность и эффективность процессов и деятельности предприятия за счет «внутренних резервов»;

2) реинжиниринг как необходимая кардинальная перестройка делового процесса.

Однако, на наш взгляд, во-первых, недостаточно обоснованным является использование системы сбалансированных показателей как основы интеграции СМК и реинжиниринга БП. Наличие в ССБ составляющей «внутренние бизнес-процессы» позволяет определять взаимосвязь основных стратегических показателей при совершенствовании процессно-ориентированной организации. Но имеет место сложность в определении ключевых показателей эффективности функционирования бизнес-процессов предприятия, а также невозможность использования стратегических карт как универсальных даже для предприятий одной отрасли. Во-вторых, в рамках разработанного подхода акцент делается на интеграции СМК и реинжиниринга без рассмотрения возможности использования других методов совершенствования БП. В-третьих, процесс ин-

теграции методов совершенствования БП должен носить итеративный характер, т.е. должна быть обеспечена коррекция показателей СМК и БП после каждого этапа внедрения определенных методов совершенствования.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Применение существующих подходов к совершенствованию БП и внедрение СМК в разрозненном виде не реализуют в полной мере весь потенциал методов улучшения деятельности; переход от стратегии развития предприятия, политики в области качества к совокупности бизнес-процессов предприятия как целенаправленной совокупности взаимосвязанных действий, результаты которых представляют ценность для потребителя продукции (услуг) и приносят доход (или прибыль) их производителю. В связи с этим возникает необходимость в интеграции методов совершенствования БП и СМК.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является разработка теоретико-методического подхода к интеграции методов совершенствования бизнес-процессов на основе отведения центральной роли системе менеджмента качества на предприятии, базирующейся на принципах TQM.

Изложение основного материала исследования. В самом общем виде интеграция [от лат. integration – восстановление, восполнение от integer – целый] – объединение в целое каких-либо частей, элементов [15, с. 319]. При этом интеграция методов совершенствования бизнес-процессов предприятия представляет собой объединение различных методов с целью повышения эффективности их использования.

С целью обоснования целесообразности объединения методов совершенствования БП и СМК и установления определенного порядка необходимо выделить их общие характеристики и различия (табл. 1).

Результаты сравнения подходов к совершенствованию БП и СМК показывают, что наличие общих характеристик (ключевой концепции; объекта, на который направлены изменения; глубины изменений; методов проведения; использования человеческих ресурсов) позволяет рассматривать их внедрение интегрированно во взаимосвязи реализации основных элементов.

Таблиця 1

**Сравнение подходов к совершенствованию БП
и системы менеджмента качества**

Характеристика	Подходы к совершенствованию БП	СМК
Ключевая концепция	Процессная теория и методология управления процессами	
Предназначение (цель)	Повышение результатов деятельности предприятия	Повышение качества конечной продукции предприятия, всех процессов
Основные методы	Реинжиниринг Прямой, обратный инжиниринг Непрерывный МП\бенчмаркинг	Семь простых методов анализа процессов Семь методов управления и планирования 6 сигм Кайдзен
Сущность метода	Радикальное переосмысление или перепроектирование бизнес-процессов, процедур в организации.	Самоанализ и непрерывное совершенствование бизнес-процессов в организации.
Задача руководства	Четкое видение оптимального бизнес-процесса.	Анализ показателей и выявление причин отклонений и низких показателей. Указание пути совершенствования
Ограничения	Ограничения, установленные в спецификациях	Целевое значение
Объект изменения	Предприятие в целом или ключевые процессы	
Глубина изменений	Полное переосмысление процессов (кардинальный подход)	
	Значительные изменения в структуре организации, рабочих процессах, выполняемых в ней	
Взаимодействие с человеческими ресурсами	Централизованно- децентрализованный подход. Наделение сотрудников полномочиями и командная работа	
Сроки реализации	Получение проектно- зафиксированных результатов в установленные проектом сроки	Длительные

Интегрированный подход к совершенствованию БП, в отличие от традиционного, предполагает внедрение системы менеджмента качества как основы для реализации кардинальных методов. Непрерывные методы будут использоваться автоматически как составляющие элементы СМК; при отсутствии желаемых результатов или эффекта необходимо рассматривать и внедрять кардинальные методы (рис. 3).

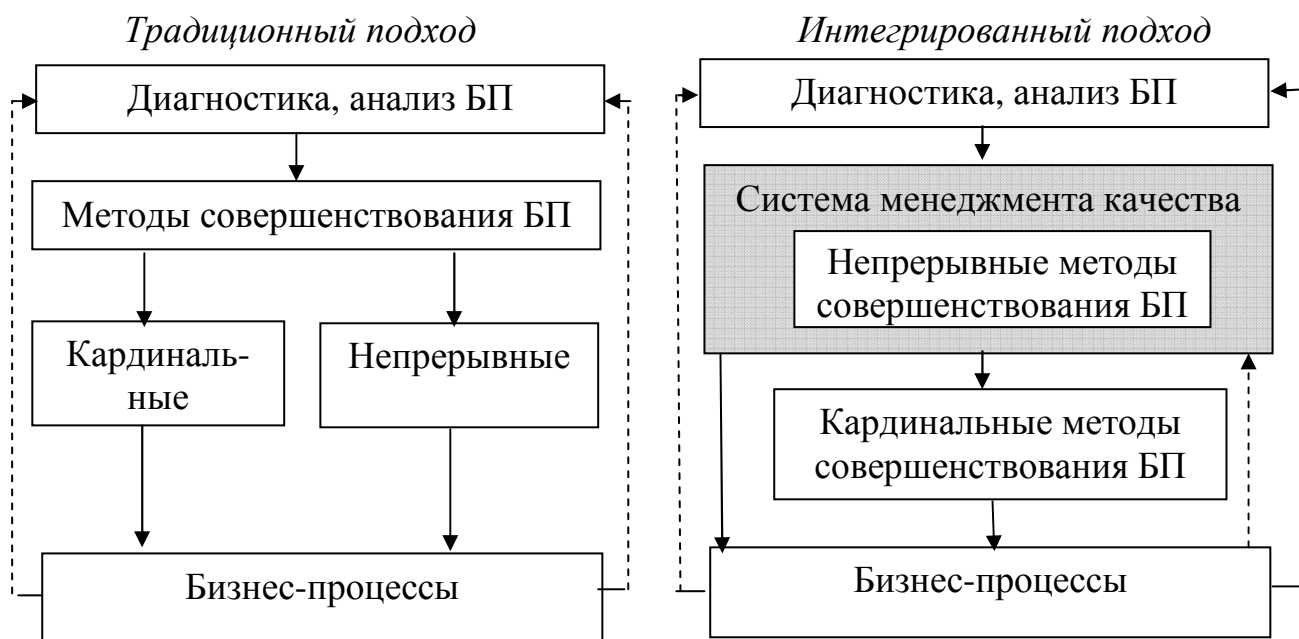


Рис. 3. Схема подходов к совершенствованию БП предприятия

Формирование СМК базируется на следующих принципах TQM (Total Quality Management – всеобщее управление качеством): нацеленность на повышение качества всех организационных процессов; сфокусированность на потребителе; основанность на фактах; высокая степень управляемости командного процесса. Главная цель TQM состоит в планомерном достижении поставленных перед предприятием задач через непрерывное улучшение работы.

Предполагается использование системы обратной связи: «СМК – БП – СМК» «СМК – БП – диагностика, анализ БП», «кардинальные методы совершенствования БП – БП – диагностика, анализ БП», позволяющей своевременно отслеживать результаты функционирования БП после внедрения соответствующих изменений и корректировать ход внедрения выбранных методов совершенствования.

Алгоритм применения интегрированного подхода к совершенствованию методов БП приведен на рис. 4.

На первом этапе осуществляется диагностика и анализ БП, задачей которых является анализ бизнес-требований. Для бизнес-процессов, имеющих высокие риски в силу большой доли неопределенности в них, рекомендуется детальный бизнес-анализ. Задачи детального анализа на этапе диагностики сводятся к получению достаточной информации для точного определения фактического состояния функционирования бизнес-процесса (сложности, фрагментарности и т.п.), его результатов (стоимости, качества, времени и т.п.) и объема предполагаемых работ по улучшению.

На втором этапе формируется и внедряется СМК. Это комплексный этап, включающий ряд работ: определение миссии, политики и целей в области качества, определение и построение процессов, документирование процессов. При этом определение и построение процессов направлены на моделирование существующей их структуры: указывается последовательность их реализации, входы, выходы, внутренние поставщики и потребители (другие процессы) и ответственные за результаты их функционирования.

Моделирование позволит представить функционирование предприятия как систему взаимосвязанных бизнес-процессов. При этом управление предприятием как системой взаимосвязанных (интегрированных) бизнес-процессов определит действие процессного и системного подходов и даст возможность перейти от функционального менеджмента к процессному.

Идентификация процессов СМК позволит высветить ряд проблем: отсутствие организационной структуры процессов; в организационной структуре определены не все процессы, необходимые для функционирования СМК; отсутствие документов, закрепляющих ответственность и полномочия руководителей служб и подразделений (несбалансированность ответственности и полномочий в части управления процессами) и т.д.

По результатам анализа БП и установленных проблем при внедрении СМК выявляются «узкие места» в функционировании БП (третий этап). Этот этап связан с применяемыми методами оценки бизнес-процессов, а соответственно, с получаемыми показателями и их интерпретацией. Так, например, метод анализа кри-

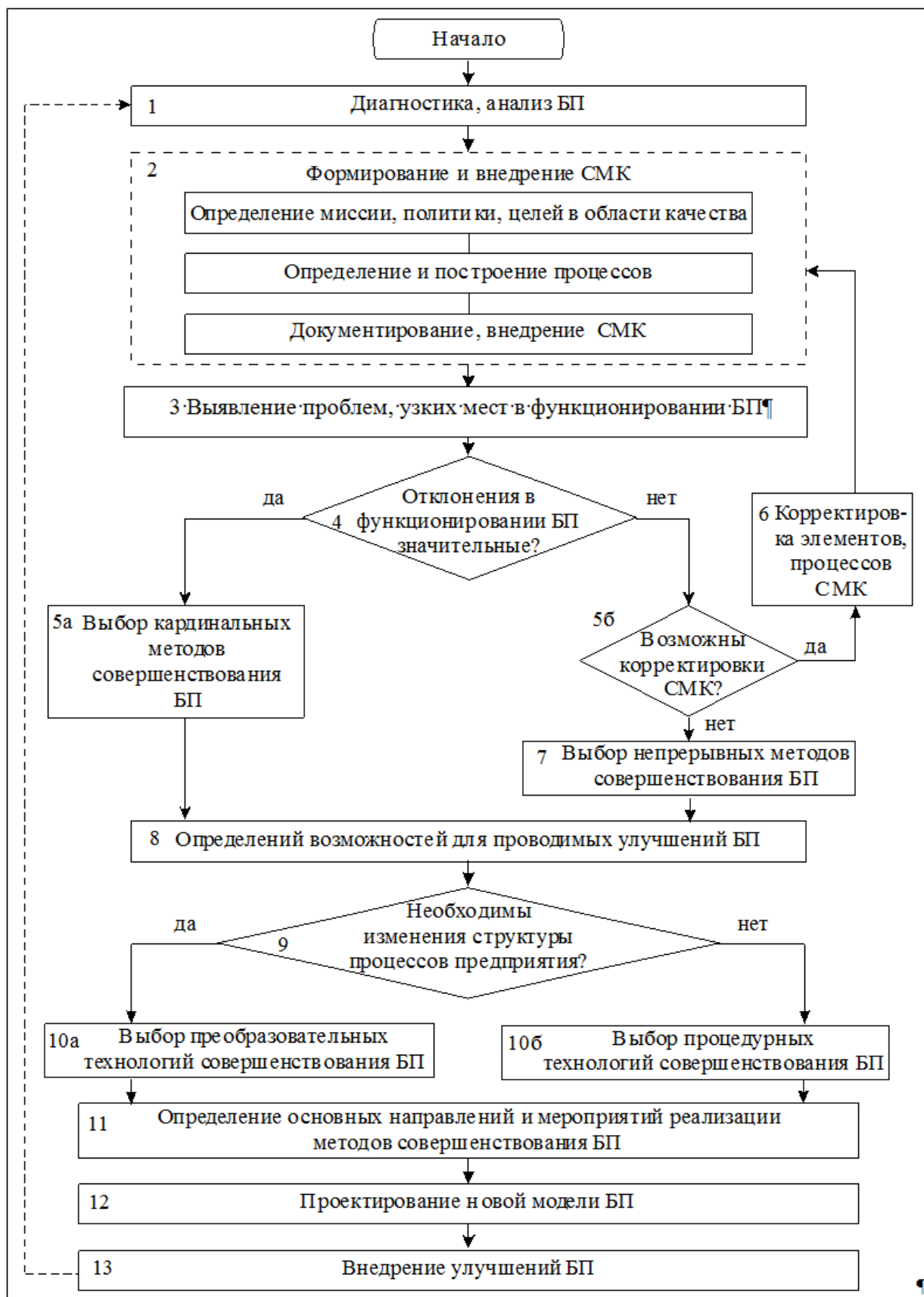


Рис. 4. Алгоритм реализации интегрированного подхода к совершенствованию БП

тических факторов успеха позволит выделить бизнес-процессы по степени их важности в достижении миссии предприятия, а также по их эффективности, установить первоочередность для оптимизации или реинжиниринга.

Четвертый этап связан с оценкой отклонений в функционировании БП. Если отклонения значительны, то необходимо принять решение о выборе кардинальных методов совершенствования БП (этап 5а); если незначительны, то рассмотреть возможность корректировки (доработки, совершенствования) СМК (этап 5б) с последующим внесением соответствующих изменений и корректировок элементов и процессов СМК (этап 6-й). В случае отсутствия такой возможности целесообразно принять решение о выборе непрерывных методов совершенствования БП (7-й этап).

На восьмом этапе устанавливаются возможности для применения методов улучшения БП, связанные с определенными ограничениями. Такими ограничениями выступает отсутствие финансовых, материальных, человеческих, информационных или временных ресурсов.

Девятый этап связан с установлением необходимости изменений структуры процессов. Если такая необходимость установлена, то выбираются преобразовательные технологии совершенствования БП (этап 10а), в противном случае – процедурные технологии (этап 10б).

На следующем, одиннадцатом этапе определяются основные направления и мероприятия по реализации выбранных методов улучшения БП.

После реализации запланированных изменений проектируется новая модель БП (12-й этап), а также сопоставляются результаты эффективности функционирования БП с заданными критериями улучшений с учетом затрат по видам функциональной деятельности. Далее внедряются все улучшения БП (13-й этап).

Выводы. Таким образом, предложен теоретико-методический подход к интеграции методов совершенствования БП и СМК, базирующийся на принципах TQM, который, в отличие от существующего, предполагает, что непрерывные методы рассматриваются и внедряются как составляющие элементы СМК, а при отсутствии желаемых результатов или эффекта осуществляется переход к кар-

динальным методам. Направлением дальнейших научных исследований является разработка механизмов интегрированной реализации конкретных методов совершенствования БП.

Литература

1. Менеджмент процессов / под ред. Й. Бекеера, Л. Вилкова, В. Тарахунина, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
2. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Харм Ван. – С.Пб. : Азбука, 2002. – 316 с.
3. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 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. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
7. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с.
8. Муравьева А.А. Совершенствование бизнес-процессов: задачи будущих исследователей / А.А. Муравьева, Р.Г. Пожидаев // Вестник ВГУ: науч. журн. Серия «Экономика и управление». – 2013. – № 2. – С. 145–152.
9. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.
10. 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.
11. Криворучко О.Н. Гармонизация системы управления предприятием на основе менеджмента качества / О.Н. Криворучко, В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 15. – С. 7–21.
12. Интеграция реинжиниринга и системы менеджмента качества (решения из банковской сферы) Кремлева Ирина Владимировна, Риб Светлана Ивановна // <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=47>.
13. Козерод Л.А. Реинжиниринг бизнес-процессов промышленного предприятия (на примере машиностроения: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяй-

ством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность») / Л.А. Козерод. – Хабаровск, 2009. – 23 с.

14. Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов (на примере промышленных предприятий Челябинской области): автореф. дис. на соискан. учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность») / Н.В. Угрюмова. – М., 2012. – 28 с.

15. Большой Экономический Словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

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

Статья поступила в редакцию 12.01.2015 г.

УДК 334.75

ФЕДОТОВА И.В., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ВОЛНОВОГО ПОДХОДА И ТЕОРИИ ПОЛЕЙ

***Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные подходы к формированию межорганизационных взаимодействий. Основной целью исследования является усовершенствование методологических основ формирования отношений между предприятиями в рыночной среде на основе системного и волнового подходов с помощью обоснования полевой природы взаимодействий предприятия с партнерами. Предложенная методология базируется на использовании квантово-релятивистской системной картины мира и соответствующих ей представлений о квантово-волновой природе поведения субъектов, что позволяет формировать устойчивую структуру взаимодействия партнеров между собой на всех уровнях взаимоотношений. Предоставлено представление о волновом характере поведения субъектов взаимодействия, полевой форме экономических взаимодействий и механизме структуризации экономических систем, что открывает возможность описывать динамику социально-экономической системы категориями нелинейной динамики. Предложена структура взаимодействующих полей предприятия в социально-экономическом пространстве. Методологию формирования структуры взаимоотношений предприятия с партнерами на основе теории полей можно применять для любых уровней взаимодействия субъектов, предприятий и организаций, а также региона, отрасли или страны. Методология дает единый подход к описанию взаимоотношений предприятия с разными субъектами взаимодействия независимо от сферы их деятельности.*

Ключевые слова: взаимодействие, партнер, пространство, поле, субъект взаимодействия, отношения, волновой подход.