

## ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

**КРИВОРУЧКО О.М.**, доктор економічних наук, професор, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: [oksana\\_kryvoruchko@i.ua](mailto:oksana_kryvoruchko@i.ua), Scopus AU-ID 36069526800, ORCID 0000-0003-0967-7379

***Анотація.** Розглянуто існуючі методи удосконалення бізнес-процесів підприємства. Використання короткострокових методів більшою мірою орієнтовано на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих структур управління, з метою їх уніфікації та стандартизації в рамках ISO. Найбільше поширення вони мають у концепції загального управління якістю (TQM). Реалізація довгострокових методів здебільшого орієнтована на внесення значних змін у наявні бізнес-процеси і проектування нових їх видів, що відповідатимуть динаміці зовнішнього середовища. Запропоновано науково-методичні рекомендації щодо реалізації інтегрованого підходу до удосконалення бізнес-процесів, що передбачають використання методів системи менеджменту якості, безперервного менеджменту процесів та, за необхідності, впровадження реінжинірингу. Підхід ґрунтується на реалізації двох кіл. Перше коло передбачає таку послідовність дій: впровадження системи менеджменту якості та застосування відповідно її методів; застосування безперервного менеджменту процесів; реінжиніринг бізнес-процесів у вигляді систематичного виду – редизайн бізнес-процесів. Друге коло пов'язане з реалізацією реінжинірингу «з чистого аркуша» та передбачає: реінжиніринг; оптимізацію системи менеджменту якості та впровадження безперервного менеджменту процесів. Модель реалізації інтегрованого підходу до удосконалення бізнес-процесів ґрунтується на циклі Шухарта–Демінга (PDCA «Plan-Do-Check-Act» з урахуванням та акцентуванням уваги на діях з мотивації персоналу (M – motivation)), враховуючи провідну роль у реалізації будь-яких методів та змін. В межах інтегрованого підходу сформовано систему доцільних методів удосконалення бізнес-процесів відповідно до етапів їх удосконалення та циклу PDMCA. Запропонований підхід дозволить забезпечити системність опису, ідентифікації всіх аспектів діяльності підприємства, можливість прогнозування його поведінки з урахуванням дії факторів конкурентного середовища.*

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

**Постановка проблеми.** За сучасних умов проблема низької ефективності бізнес-процесів (БП) підприємства вирішується шляхом застосування процесного підходу до управління і, відповідно, різних методів вдосконалення бізнес-процесів (реінжинірингу, оптимізації, методів «шість сигм» та ін.). Умови діяльності підприємства, його можливості вимагають застосування інтегрованого під-

ходу, який передбачає відповідне застосування певного методу (або їх переліку) залежно від ситуації, що склалася на підприємстві. Незважаючи на достатню кількість наукових досліджень, присвячених проблемі удосконалення (покращення) БП та впровадження відповідних методів, інтегрований підхід до їх реалізації практично відсутній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною базою дослідження є наукові дослідження закордонних та вітчизняних вчених, що присвячені проблемам процесного управління, застосування прийомів та методів зміни та перепроектування бізнес-процесів: Дж. Харрінгтона [1], Б. Андерсена [2], М. Хаммера [3], В.В. Єліферова [4], В.Г. Репіна [5], А.В. Шеєра [6], Е.Г. Ойхмана [7], М. Робсона [8] та інших.

Основні методи удосконалення БП поділяються на дві групи (залежно від строку проведення): довгострокові та короткострокові. Використання короткострокових методів більшою мірою орієнтовано на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих структур управління, з метою їх уніфікації та стандартизації в рамках ISO. Найбільше поширення вони мають в концепції загального управління якістю (TQM). Реалізація довгострокових методів здебільшого орієнтована на внесення значних змін у наявні БП і проектування нових їх видів, що відповідатимуть динаміці зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Методи удосконалення БП (доповнено на підставі [9])

Методи за періодом реалізації	Підходи	
	поступовий	кардинальний
Короткострокові	Ідеалізації Статистичного управління процесами Розгортання функції якості	Швидкий аналіз рішення (FAST)
Довгострокові	Спрощення Аналіз робочих осередків Інжиніринг Кайдзен Шість сигм	Перепроектування БП Бенчмаркінг Реінжиніринг БП Концентроване поліпшення БП

Щодо реалізації цих методів у сучасній літературі та на практиці розроблено методичні рекомендації вибору найбільш доцільних за певних умов. Вибір найбільш ефективних методів поліпшення БП є індивідуальним для кожного підприємства, необхідно враховувати фактори та умови, що зумовлюють його функціонування. В дослідженнях вчених [10–12 та ін.] проводиться думка щодо комбінації різних методів та інструментів удосконалення бізнес-процесів. Так, наприклад, з метою вибору методу удосконалення БП торговельного підприємства [10, с. 270–276] використано метод аналізу ієрархії та обґрунтовано, спираючись на результати експертного оцінювання альтернатив, що найбільш пріоритетним методом удосконалення БП є перепроєктування. Однак у цьому дослідженні увагу було зосереджено тільки на окремих методах удосконалення БП (швидкого аналізу рішення, перепроєктування, реінжинірингу, бенчмаркінгу); інші методи не розглядалися. Рекомендації стосовно використання комплексу певних методів також відсутні.

В роботі [12], присвяченій визначенню більш доцільних методів, зроблено висновок, що доцільним для застосування на підприємствах сфери послуг, відповідно до їх особливостей, є застосування безперервного менеджменту БП, який дозволяє, за необхідності, на певних його етапах використовувати метод реінжинірингу бізнес-процесів, що дає змогу підприємствам сфери послуг підвищувати конкурентоспроможність слабких бізнес-процесів та зміцнювати конкурентні позиції в цілому. Разом з цим, конкретні пропозиції щодо комбінації безперервного менеджменту процесів і реінжинірингу не наводяться; порядок їх використання також не розглядається.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на наявність наукових розробок стосовно дослідження і обґрунтування доцільних та ефективних методів удосконалення БП, застосуванню інтегрованого підходу до їх реалізації належної уваги не приділяється, науково-методичні підходи щодо вибору методів поліпшення бізнес-процесів на підприємствах потребують уточнення.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є розробка науково-методичних рекомендацій щодо реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основна ідея інтегрованого підходу до удосконалення БП базується на загальних ознаках процесно-орієнтованих методів удосконалення БП (табл. 2).

Таблиця 2

**Загальні ознаки процесно-орієнтованих методів поліпшення БП**  
(доопрацьовано на підставі [11])

Критерій порівняння	Система менеджменту якості	Безперервний менеджмент процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
Основа	Процесно-орієнтований підхід		
	Основа прийняття рішень – оцінка якості виконання БП та їх удосконалення		Основа прийняття рішень – побудова оптимального БП
Сутність методу	Самоаналіз і безперервне удосконалення БП		Радикальне переусвідомлення і перепроєктування БП, процедур
Орієнтація	На існуючі задачі та процеси		Нове визначення задач і процесів
Глибина змін	Значні зміни у структурі організації, робочих процесах		Значні зміни у структурі організації, робочих процесах. Повне переусвідомлення процесів
Об'єкт змін	Підприємство в цілому і ключові бізнес-процеси		
Фокусування	Фокусування на окремих частинах процесу; Ракурс процесу за всією цілісністю	Фокусування на окремих частинах процесу	Ракурс процесу за всією цілісністю
Характер змін	Послідовна і постійна оптимізація процесів		Інноваційні, разові зміни
Оргструктури	Використання існуючих організаційних структур (стратегія менеджменту інтерфейсів)		Первинне впровадження організаційної структури процесів (стратегія ухилення інтерфейсів)
Підхід	Знизу-вверх Зверху вниз	Знизу-вверх	Зверху вниз
Взаємодія з людськими ресурсами	Централізовано-децентралізований підхід. Наділення співробітників повноваженнями і командна робота		

За результатами порівняння основних ознак процесно-орієнтованих методів видно, що має місце достатньо велика кількість спільних рис системи менеджменту якості (СМЯ) та безперервного поліпшення процесів (основа, сутність методу, орієнтація, глибина змін та ін.). Стосовно їх порівняння з реінжинірингом, то за деякими ознаками (сутність методу, орієнтація, фокусування, характер змін та ін.) ці підходи розглядаються як взаємовиключні.

Однак на користь комбінації системи менеджменту якості, безперервного менеджменту процесів (БМБП) та реінжинірингу (РБП) можна назвати наступні умови: з точки зору стратегії, орієнтація на процеси вимагає від підприємства спроможності адаптування до умов конкурентного середовища (у методах реінжинірингу відсутня довгострокова стратегічна адаптивність, яка, у свою чергу, може бути забезпечена безперервним менеджментом; складність у разі впровадження (впровадження реінжинірингових або нових процесів здійснюється, як правило, не відразу, а потребує модифікації моделей існуючих процесів, що також забезпечується СМЯ та БМБП).

Інтегрований підхід до реалізації методів удосконалення БП полягає: по-перше, у впровадженні системи менеджменту якості (СМЯ) як основи для реалізації довгострокових (кардинальних) методів; по-друге, у використанні короткострокових (безперервних) методів як складових елементів СМЯ та, за необхідності, подальшого реінжинірингу БП (рис. 1).

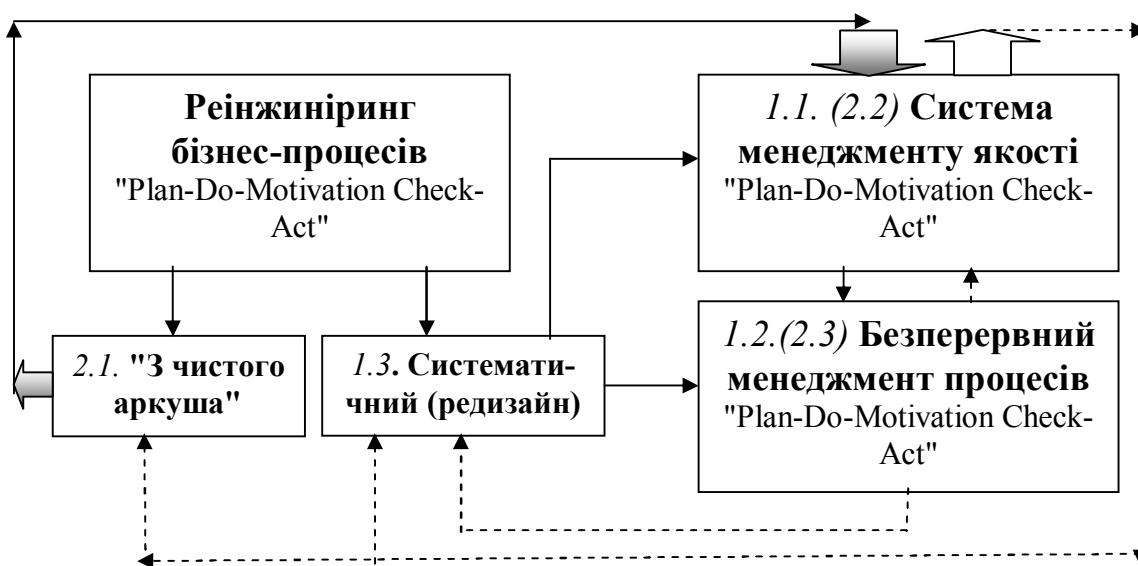


Рис. 1. Загальна схема реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП

В даній моделі передбачено два кола. Перше коло передбачає наступні дії: 1.1) впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) та застосування відповідно її методів; 1.2) застосування безперервного менеджменту процесів; 1.3) реінжиніринг бізнес-процесів у вигляді систематичного виду – редизайн БП.

За сучасним розумінням та практичним втіленням система менеджменту якості є організаційною основою управління підприємством. У зв'язку з цим, підприємство, що впроваджує СМЯ, повинно опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності; застосування методів організаційного інжинірингу та реалізації інструментів моделювання бізнес-процесів. Формування та впровадження СМЯ на постійній основі підвищує результативність і ефективність процесів та діяльності підприємства за рахунок «внутрішніх резервів».

Безперервний менеджмент процесів (БМП) передбачає поліпшення шляхом постійної оптимізації існуючих процесів і оргструктур з урахуванням організаційних цілей і критеріїв ефективності. БМП за своєю суттю є дуже схожим із концепцією безперервної оптимізації (Continuous Improvement, Kaizen).

Реінжиніринг спрямований на перепроєктування бізнес-процесів. Однак на сьогодні реінжиніринг БП має два принципово різних методологічних підходи до його проведення: традиційний та систематичний. Традиційний підхід (М. Хаммер та Дж. Чампі) базується на створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркуша», пропонує повністю абстрагуватися від існуючих бізнес-процесів і творчо підійти до процесу створення нових, використовуючи всі існуючі інформаційні технології, а також нові прийоми і знання науки управління й організації виробництва.

Другий підхід, відмінний від «традиційного» (Т. Дейвенпорт), виник у результаті критичних зауважень до підходу «з чистого аркуша» – систематичний реінжиніринг (редизайн).

Систематичний реінжиніринг, що реалізується при інтегрованому підході до удосконалення БП у першому колі, застосовується, коли поточний бізнес-процес зрозумілий, документований і проаналізований для систематичного створення нових і кращих бізнес-процесів. При цьому на етапі впровадження безперервного менеджменту процесів слід враховувати, що за зміни умов зовнішнього се-

редовища і, відповідно, цілей доцільно припинити такий цикл і перейти до реінжинірингу БП.

Систематичний реінжиніринг проводиться, спираючись на правила ESIA (erase, simplify, integrate, automate), і передбачає виконання чотирьох основних дій, призначених для систематизації існуючих процесів (табл. 3).

Таблиця 3

## Етапи систематичного реінжинірингу

Етап	Характеристика	Напрямки
Виключити (знищити)	Виключення всіх операцій, які не пов'язані з додаванням цінності	Надлишки виробництва Простої Зберігання Дефекти та помилки Дублювання та ін.
Спростити	Проводиться на особливо складних ділянках	Форми документів Процедури Проблемні області Процеси та ін.
Об'єднати	Полегшення руху потоку від постачальника до організації та від організації до споживача	Завдання Групи споживачів, постачальників
Автоматизувати	Використання інформаційних технологій, робототехнічного обладнання (автоматизація складних процесів є небажаною: невизначеність може призвести до великої кількості помилок).	Трудомістку роботу Збір даних Передачу даних Аналіз даних

Друге коло пов'язане з реалізацією реінжинірингу «з чистого аркуша» та передбачає: 2.1) реінжиніринг БП (за умов, що існуючий бізнес-процес повністю руйнується та утилізується, тобто новий БП створюється з нуля шляхом фундаментального переосмислення існуючого бізнесу); 2.2) оптимізацію системи менеджменту якості та 2.3) впровадження безперервного менеджменту процесів.

Окрім цього, модель реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП ґрунтується на циклі Шухарта–Демінга (PDCA «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) з урахуванням та акцентуванням уваги

на діях з мотивації персоналу (М – motivation), враховуючи провідну роль у реалізації будь-яких методів та змін.

Реалізація обох кіл інтегрованого підходу до удосконалення БП передбачає використання відповідних методів. Система методів поліпшення бізнес-процесів є сукупністю способів і прийомів його проведення; поділена на групи однотипних методів менеджменту СМЯ, РБП та БПБП, застосування яких сприяє вирішенню проблем, що виникають у разі їх впровадження.

Основні методи, що застосовуються при інтегрованому підході, можна згрупувати відповідно до етапів удосконалення БП та циклу PDMCA (табл. 4).

Таблиця 4

### Основні методи удосконалення бізнес-процесів

Елемент циклу	Зміст	Рекомендовані методи
1	2	3
<i>1-й етап – формування та впровадження СМЯ</i>		
Р	Визначення політики, цілей у галузі якості, постановка цілей за процесами, підрозділами	Дерево цілей; розгортання функції якості
D	Ідентифікація й опис процесів	Структурні методи IDEF, графічна модель SADT
М	Мотивація якості	HRM (Human Resource Management) – раціональне управління персоналом
С	Проведення вимірів і регулярного моніторингу якості; документування процесів та процедур	Статистичні методи контролю якості
А	Впровадження СМЯ, реалізація попереджувальних та коригуючих впливів	Методи навчання і зняття опору; методи збору думок учасників
<i>2-й етап – безперервний менеджмент процесів</i>		
Р	Моделювання (ідентифікація критичних БП, що потребують поліпшення)	Дерево цілей; система збалансованих показників – СЗП (Balanced Scorecard); структурні методи IDEF, графічна модель SADT
D	Виконання: моніторинг БП (розробка показників процесів); впровадження оптимізованих БП	Статистичні методи контролю якості; «шість сигм»; опис послідовності робіт (діаграма Ганта)
М	Мотивація змін	HRM (Human Resource Management) – раціональне управління персоналом; метод Делфі; Kaizen
С	Аналіз, аудит, моніторинг БП	Бенчмаркінг; регулювання якості



Закінчення табл. 4

1	2	3
A	Впровадження; перерозподіл (перевизначення) цілей	Методи MBO (Management by Objectives); ABM (Activity Based Management); методи збору думок
<b>3-й етап – реінжиніринг БП (систематичний)</b>		
P	Ініціація реінжинірингу (знищити)	SWOT-аналіз; метод Делфі; GAP-аналіз; ABC-аналіз, експертне опитування
D	Спростити, об'єднати, автоматизувати	Метод розробки сценаріїв; форсайт прогнозування
M	Формування нової матриці відповідальності	Матричний метод; Kaizen
C	Перевірка й оцінка результатів проведення змін і реалізації проекту РБП	Методи оптимізації; Експертно-аналітичні методи
A	Впровадження розроблених пропозицій	Методи збору думок учасників
<b>3 етап – реінжиніринг БП («з чистого аркушу»)</b>		
P	Ініціація реінжинірингу (усвідомлення потреби, визначення необхідності проведення РБП, формулювання цілей і завдань)	Методи стратегічного аналізу; методи структуризації цілей; експертно-аналітичний метод; Методи діагностичних обстежень
D	Дослідження бізнес-процесів	Матриця оцінки ефективності БП
M	Визначення інструментарію перепроєктування	Делегування повноважень у поєднанні із самоконтролем
C	Моделювання нових БП (проведення змін і реалізації проекту РБП); регламентація БП	Структурні методи IDEF, графічна модель SADT
A	Оцінка ефективності нових БП	Матриця оцінки ефективності БП

На етапах формування і впровадження СМЯ найбільше значення мають методи розгортання функції якості, структурні методи моделювання процесів IDEF, статистичні методи контролю якості.

На етапі БМБП – система збалансованих показників, бенчмаркінг; регулювання якості, методи MBO (Management by Objectives); ABM (Activity Based Management), бенчмаркінг та методи збору думок учасників проекту. Достатньо поширеним на цей день є бенчмаркінг як метод визначення, розуміння та творчого розвитку товарів, послуг, проектів, обладнання, процесів і процедур (встановлених принципів) більш високої якості для покращення поточної діяльності підприємства шляхом вивчення того, як різні підприємства виконують однакові або схожі операції. При цьому бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та рівень помилок на 20–50 %; виявляються альтернативні рішення (за допомогою

порівняльного аналізу), які можуть привести до поліпшення бізнес-процесів, і обирається те із них, яке принесе найкращий результат з точки зору майбутньої перспективи для підприємства.

Реінжиніринг БП пов'язаний з використанням формалізованих методів: структуризації цілей, експертно-аналітичного методу, методів стратегічного аналізу. Формалізовані методи повинні бути використані для опрацювання організаційних форм і бізнес-процесів на стадії регламентації. Для проектування нових бізнес-процесів переважно використовуються формально-аналітичні методи, на етапі вдосконалення діючих процесів – методи діагностичних обстежень та експертного вивчення системи управління.

**Висновки.** Таким чином, запропоновано науково-методичні рекомендації щодо реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП, що передбачають використання методів системи менеджменту якості, безперервного менеджменту процесів та, за необхідності, впровадження реінжинірингу. Розмежовано порядок використання систематичного реінжинірингу та реінжинірингу «з чистого аркуша». Сформовано систему доцільних методів удосконалення БП відповідно до етапів їх удосконалення та циклу «Plan-Do- Motivation Check-Act».

При реалізації інтегрованого підходу до удосконалення БП досягається простота і доступність системного опису, ідентифікації всіх аспектів діяльності підприємства; можливість прогнозування його поведінки з урахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Напрямами подальших наукових досліджень є формулювання типових алгоритмів реалізації системи методів поліпшення бізнес-процесів підприємства.

### Література

1. Харрінгтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрінгтон. – СПб. : АЗБУКА БМикро, 2002. – 314 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Бьерн Андерсен; пер с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во С-Петербур. ун-та, 1977. – 160 с.

4. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст]: учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 318 с.

5. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

6. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. – 2-е изд., переработанное и дополненное / пер. с англ. Михайлова Н. А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.

7. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии / Ойхман Е. Г., Попов Э. М. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 345 с.

8. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: пер. с англ. / Робсон М., Уллах Ф. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 322 с.

9. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 264–270.

10. Гаврильченко О.В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу / О.В. Гаврильченко // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 16. – С. 270–276.

11. Криворучко О.Н. Интеграция методов совершенствования бизнес-процессов предприятия / О. Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу. – 2015. – Вип. 25. – С. 7–20.

12. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг / Т.В. Луцька // Економіка АПК. – 2011. – № 4. – С. 49–53.

## References

1. Harrinhton, D. (2002). Optimizatsiia biznes-protsestov: dokumentirovaniie, analiz, upravlenie, optimizathiaa [Optimization of business-processes: documentation, analysis, management, optimization]. Saint Petersburg: ABC BMikro [in Russian].

2. Andersen, B. (2003). Biznes-protsesty. Instrumenty sovershenstvovaniya [Business processes. Tools for improvement]. Moscow: RIA Standartyi i kachestvo [in Russian].

3. Hammer, M. & Champi, Dzh. (1977). Reinzhiniring korporacij: manifest revoljucii v biznese [Reengineering of corporations: the manifest of revolution in business]. SPb.: Izd-vo S-Peter. un-ta, Sankt-Peterburg [in Russian].

4. Elifero, V.G. & Repin, V.V. (2006). Biznes-protsesty: reglamentatsiya i upravlenie [Business processes: regulation and management]. Moscow: Infra-M. [in Russian].

5. Repin, V.V. & Eliferov, V.G. (2004). *Protsessnyi podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov* [Process approach to management. Business Process Modeling]. Moscow: RIA Standartyi i kachestvo [in Russian].
6. Sheer, A.V. (1999). *Biznes-protsessy. Osnovnyie ponyatiya. Teoriya. Metodyi* [Business processes. The basic concepts. Theory. Methods]. Moscow: Vest-MetaTehnologiya [in Russian].
7. Oikhman, E.H. & Popov E. M. (1997) *Reinzhynering byznesa: reinzhynering orhanyzatsiy i ynformatsyonnye tekhnologii* [Business reengineering: reengineering organizations and information technology]. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
8. Robson, M. & Ullakh, F. (1997). *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhyneringu biznes-protsessov* [Practical Guide to Business Process Reengineering]. Per. s angl. Moscow: IuNITI [in Russian].
9. Ippolitova, I.Ya. (2016) *Efektivnist zdisnennia reinzhyneringu biznes-prozesiv na pidpruemstvi* [Effectiveness of the implementation of business process reengineering at the enterprise]. *Globalni ta nachionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of Economics*, 13, 264-270 [in Ukrainian].
10. Havrylchenko, O.V. (2018). *Udoskonalennia biznes-protsesiv pidpriemstva z vykorystanniam metodiv ekspertnoho analizu* [Improvement of business processes of the enterprise using expert analysis methods]. *Ekonomika i suspilstvo*, 16, 270-276 [in Ukrainian].
11. Krivoruchko, O.N. (2015). *Integratsiia metodov sovershenstvovaniia biznes-protsessov predpriatiia* [Integration of business process improvement methods]. *Ekonomika transportnogo kompleksu – Economics of the transport complex*, 25, 7-20 [in Russian].
12. Lutska, T.V. (2011). *Metodychni pidkhody do upravlinnia biznes protsesamy pidpriemstv sfery posluh* [Methodological approaches to managing business processes at the services sector enterprises]. *Ekonomika APK – Economics of AC*, 4, 49-53 [in Ukrainian].

## INTEGRATED APPROACH TO IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

**KRYVORUCHKO O.**, Doctor of Economic Sciences (DSci), Professor, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Ya. Mudrogo str., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [oksana\\_kryvoruchko@i.ua](mailto:oksana_kryvoruchko@i.ua), Scopus AU-ID 36069526800, ORCID 0000-0003-0967-7379

*Abstract.* The existing methods of improving business processes of the enterprise are considered. The use of short-term methods is focused more on the improvement of fragmentary processes within the functional specialized management structures with the aim of their unification and standardization within the framework of the ISO. They are most commonly applied in the

concept of total quality management (TQM). The realization of long-term methods is aimed mainly at making significant changes in existing BP and designing their new types, which will correspond to the dynamics of the environment. The scientific and methodical recommendations for implementation of the integrated approach to improvement of the business processes, which involve the use of methods of quality management system, continuous process management and, if necessary, the implementation of reengineering is proposed. The approach is based on the implementation of two circles. The first circle provides for the following sequence of actions: introduction of a quality management system and application of its methods; application of continuous process management; reengineering business processes in the form of a systematic type – redesign of business processes. The second circle is related to the implementation of the reengineering "with a blank sheet of paper". It involves reengineering business processes; optimization of quality management system and implementation of continuous process management. The implementation model of the integrated approach to improving the business processes is based on Deming Shewhart Cycle, the so called PDCA "Plan-Do-Check-Act", taking into account and emphasizing the motivation of the staff (M – motivation), taking into account the leading role in the implementation of any methods and changes. Within the framework of the integrated approach, a system of appropriate methods for improving the BPs according to the stages of their improvement and the PDMCA cycle has been formed. The approach that is suggested will allow to provide systematic description, identification of all aspects of enterprise activity as well as to predict its behavior taking into account the factors of the competitive environment.

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

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

**КРИВОРУЧКО О.Н.**, доктор экономических наук, профессор, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: [oksana\\_kryvoruchko@i.ua](mailto:oksana_kryvoruchko@i.ua), Scopus AU-ID 36069526800, ORCID [0000-0003-0967-7379](https://orcid.org/0000-0003-0967-7379)

**Аннотация.** Предложены научно-методические рекомендации по реализации интегрированного подхода к усовершенствованию БП, предусматривающего использование методов системы менеджмента качества, непрерывного менеджмента процессов и, при необходимости, внедрение реинжиниринга. Подход основывается на реализации двух кругов. Первый – предусматривает: внедрение системы менеджмента качества и, соответственно, ее методов; непрерывного менеджмента процессов; реинжиниринг бизнес-процессов в виде систематического вида – редизайн БП. Второй – связан с реализацией реинжиниринга «с чистого листа» и предусматривает: реинжиниринг БП; оптимизацию системы менеджмента качества и внедрение непрерывного менеджмента процессов. Предложенный подход позволит обеспечить системность описания, возможность прогнозирования поведения предприятия с учетом действия факторов конкурентной среды.

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