

**Д. І. БЕДРІЙ**, канд. техн. наук, заступник директора з наукової роботи  
ДП «УНДІРТ», Одеса;

**І. Б. СЕМКО**, канд. техн. наук, ст. викл., ЧДТУ, Черкаси

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ**

Пропонується проведення аналізу методів оптимізації бізнес-процесів організації, за результатами якого пропонується застосувати метод реінжинірингу бізнес-процесів організації. Зроблено висновки про те, що необхідно здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків, що мають вплив на її діяльність.

**Ключові слова:** методи, удосконалення, оптимізація, бізнес-процес, реінжиніринг, організація, ризики, етапи.

**Вступ.** Сьогодні в Україні продовжується процес оптимізації діяльності підприємств з метою підвищення їх доходів та прибутків й зменшення витрат. Успішного керівництва підприємством та його функціонування можна досягти шляхом систематичного управління ним. Для цього необхідно впроваджувати та підтримувати в робочому стані систему менеджменту якості, що розроблена для постійного поліпшення діяльності з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт (операцій), що перетворює входи на виходи. Процеси на підприємстві звичайно планують і виконують за контрольованих умов, щоб додати цінність [1–4].

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача (М. Хаммер, Дж. Чампі) [2–4].

Схематично поняття бізнес-процесу представлено на рис. 1.

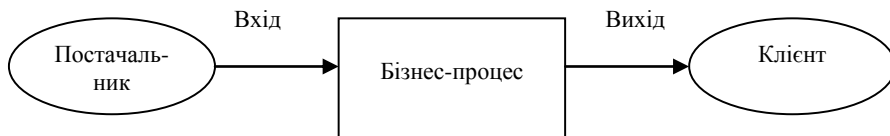


Рис. 1 – Схема бізнес-процесу

**Мета дослідження, постановка задачі.** Метою дослідження є аналіз існуючих методик вдосконалення бізнес-процесів організації для подальшого врахування в цих методиках ризиків, що впливають на їх діяльність.

**Матеріали досліджень.** Методи вдосконалення бізнес-процесів (далі - БП) можуть бути розділені на два класи за тривалістю виконання та ступеня змін, що вносяться в БП. У зв'язку із цим, можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (див. рис. 2) [5–7].

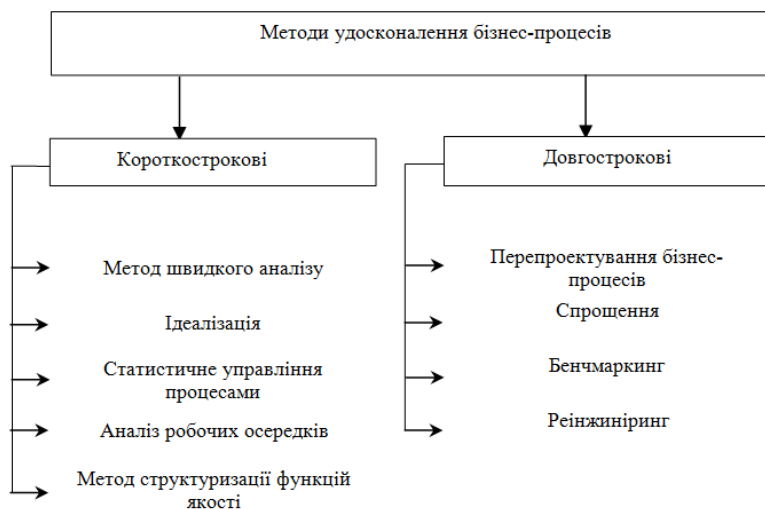


Рис. 2 – Методи удосконалення бізнес-процесів

Методика швидкого аналізу ґрунтується на виявленні із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок та оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.

У основі методики ідеалізації БП лежить широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в спробі виробити ідеальні БП. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.

Головною метою статистичного управління процесами бізнесу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію.

Метод структуризації функцій якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так

званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу.

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Під перепроєктуванням БП розуміється методика поліпшення, що заснована на детальному аналізі існуючих БП і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства.

Бенчмаркінг є вдосконаленням, направленим на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств, що на практиці не завжди реалізується.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування БП для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету БП по-новому, повністю ігноруючи існуючий БП і структуру підприємства. Етапи традиційного методу реінжинірингу БП організації наведені на рис. 3 [6, 8].

**Результати досліджень.** Ризик при застосуванні реінжинірингу досить великий, але передумови невдач полягають не в загадковості реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі вказують, що величину результату нереально гарантувати. Основне в стратегії управління реінжинірингом – уникати глобальних помилок. При проведенні реінжинірингу часто зустрічаються наступні характерні помилки [2-6].

1. Компанія пробує поліпшити наявний процес замість того, щоб перепроєктувати його. Це найбільш груба помилка, хоча досить розповсюджена. Не досягши бажаних результатів, спеціалісти починають використовувати різноманітні методики, спрямовані на поліпшення діяльності підприємства, але, як правило, результати їх не задовольняють. Але, потерпівши невдачі з іншими поліпшеннями, підприємства традиційно уникають радикальної перебудови дій. Консерватизм роз'яснюється тим, що наявні процеси зрозумілі і підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому, здається, що часткове поліпшення старих дій – більш безболісний і безпечний шлях. Таким чином, для більшості підприємств основною передумовою невдач реінжинірингу є схильність до часткових поліпшень замість радикальної перебудови дій.



Рис. 3 – Етапи традиційного методу реінжинірингу бізнес-процесів організації

2. Несистемний підхід до відновлення. Підприємства концентруються лише на перепроєктуванні дій, ігноруючи все інше. Реінжиніринг викликає значимі конфігурації в таких областях як перепроєктування робіт, організаційні структури, системи управління та оцінок. Традиційно навіть менеджери, зацікавлені у радикальному перепроєктуванні дій, уникають проводити всі необхідні конфігурації.

3. Неправильна оцінка рівня корпоративної культури підприємства. Для того щоб персонал вдало виконував перепроєктовані процеси, він зобов'язаний мати спонукальні передумови, причому недостатньо просто знайти новий процес, потрібно, щоб менеджери сформували і втілили в життя новітні системи цінностей і переконання. Іншими словами, менеджери повинні піклуватися не лише про те, що відбувається на робочих місцях виконавців, але й про те, що відбувається в їх головах.

4. Непослідовність освоєння новачій. Полягає в ранньому завершенні реінжинірингу й обмеженій постановці задачі. Значимі результати досягаються лише при величезних амбіціях управління підприємства. Досвід свідчить про те, що зовсім часто підприємства відмовляються від реінжинірингу з появою перших проблем. І навіть позитивні результати іноді не мотивують керівництво до закріплення новітніх зразків поведінки службовців, забезпеченню умов зручної роботи персоналу в новітніх умовах. Реінжиніринг буде неефективний, якщо обмежена область його дії або задача поставлена дуже вузько.

5. Нераціональний розподіл задач із освоєння інновацій. Спроби виконати реінжиніринг не зверху вниз, а знизу нагору неефективні з двох причин.

Перша причина полягає у тому, що менеджери нижніх рівнів не володіють тією широтою поглядів на діяльність підприємства, що потрібна для реінжинірингу. Їх досвід в основному обмежується знаннями функцій, які вони виконують у власному підрозділі. Вони, як правило, краще за інших розуміють труднощі власного підрозділу, але їм важко побачити процес у цілому і розпізнати його слабкі сторони. Менеджери середнього і нижнього рівнів вдало здійснюють часткові поліпшення, але не реінжиніринг.

Друга причина полягає в тому, що БП перетинають організаційні границі, тобто границі підрозділів, тому менеджери нижнього і середнього рівнів не мають достатнього авторитету для того, щоб наполягати на трансформації дій. Більш того, радикальні перетворення наявного процесу можуть привести до зменшення впливу й авторитету того або іншого менеджера середнього рівня.

6. Недостатнє ресурсне забезпечення інновації. Істотне підвищення ефективності діяльності підприємства, що є наслідком реінжинірингу, нереально без значимих інвестицій у програму його проведення.

7. Планування моменту початку мотивації. Шанси на вдалий реінжиніринг помітно знижуються, якщо зрозуміло, що виконавчий директор підприємства через рік або два іде у відставку. І справа тут не в тім, що він не буде піклуватися про майбутнє підприємства або стане недостатньо старанний, а в тім, що реінжиніринг спричинить за собою конфігурації в структурі підприємства, її керуючих системах, і виконавчий директор може не захотіти взяти на себе зобов'язання, що будуть стискувати його наступника.

8. Особисті труднощі відновлення. Спроба провести реінжиніринг, не ущемивши жодних прав, не може привести до позитивного результату. Тому що гододити всім нереально, приходить або відкладати реінжиніринг, або послідовно проводити тільки часткові конфігурації. Підприємство відступає, коли зустрічає опір службовців, не задоволених наслідками реінжинірингу.

В процесі проведення реінжинірингу бізнес-процесів необхідно враховувати вплив настання ризикованих подій. З цією метою пропонується

розвинути етапи традиційного методу проведення реінжинірингу бізнес-процесів включивши ідентифікацію та оцінку ризиків. Етапи розвинутого методу реінжинірингу бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків наведено на рис. 4.



Рис. 4 – Етапи розвинутого методу реінжинірингу бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків

**Висновки.** За результатами аналізу методів вдосконалення БП організації було обрано застосування методу реінжинірингу, який дозволяє переосмислити та перепроєктувати БП з метою досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Отримані результати підтверджують те, що застосування реінжинірингу БП із врахуванням ризиків дозволить подивитися на мету БП, незважаючи на існуючий БП та структуру підприємства.

Отже, у сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують

необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством та врахування ризиків.

**Список літератури:** 1. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2005, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – К. : Держспоживстандарт України 2008. – V, 35 с. – (Національний стандарт України). 2. *Хаммер М.* Реінжиніринг корпорації : Маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с. 3. *Zhao F.* Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complimentary Process / F. Zhao, Dr. P. Bryar, 2001. 4. *Besterfiled D. H.* Total Quality Management / D. H. Besterfiled, and others / 2nd Ed, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998. 5. *Калянов Г. Н.* Теория и практика реорганизации бизнес-процессов / Г. Н. Калянов. – М.: Синтег, 2000. 6. *Польшаков В. І.* Реінжиніринг бізнес-процесів [Монографія] / В. І. Польшаков, О. Б. Данченко, І. В. Польшаков. – К. : Університет управління та права «КРОК», 2011. – 240 с. 7. *Маклаков С. В.* Моделирование бизнес-процессов с BPWin / С. В. Маклаков. – М. : Диалог МИФИ, 2002. 8. *Бедрий Д. І.* Математична модель оптимізації бізнес-процесів організації / Д. І. Бедрий // VII міжнародна конф. «Управління проектами у розвитку суспільства», 20–21 травня 2010р.: тези доп. – К. : КНУБА, 2010. – С.19–21.

**Bibliography (transliterated):** 1. Sistemi upravlinnja jakistju. Osnovni polozhennja ta slovník (ISO 9000:2005, IDT) : DSTU ISO 9000:2007. Kyiv: Derzhspozhivstandart Ukraїni. 2008. Print. 2. Hammer, M., and Dzh. Champi Reinzhiniring korporacii: Manifest revoljucii v biznese. per. s angl. Ju. E. Kornilovich. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2006. Print 3. Zhao, F., and Dr. P. Bryar Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complimentary Process, 2001. Print 4. Besterfiled, D. H., at al. Total Quality Management. 2nd Ed, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998. Print. 5. Kaljanov, G. N. Teorija i praktika reorganizacii biznes-processov. Moscow: Sinteg, 2000. Print. 6. Pol'shakov, V. I., O. B. Danchenko and I. V. Pol'shakov Reinzhiniring biznes-procesiv [Monografija]. Kyiv: Universitet upravlinnja ta prava «KROK», 2011. Print. 7. Maklakov, S. V. Modelirovanie biznes-processov s VRWin. Moscow: Dialog MIFI, 2002. 8. Bedrij, D. I. "Matematichna model' optimizacii biznes-procesiv organizacii" VII mizhnarodna konf. "Upravlinnja proektami u rozvitku suspil'stva", 20–21 travnja 2010r: tezi dop. Kyiv: KNUBA, 2010. Print.

*Надійшла (received) 05.12.2014*

УДК 005.8:001.895

**Т. Г. ГРИГОРЯН**, канд. техн. наук, доц., НУК им. адм. Макарова,  
**Л. Ю. ШАТКОВСКИЙ**, аспирант, НУК им. адм. Макарова, Николаев

## **ПРИМЕНЕНИЕ РАЗВЕРТЫВАНИЯ ФУНКЦИЙ КАЧЕСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИИ СОДЕРЖАНИЕМ ИТ-ПРОЕКТОВ С ГИБКИМ (AGILE) УПРАВЛЕНИЕМ**

Предлагается метод структурирования требований потребителя к продукту при реализации Agile-проектов в сфере ИТ. Рассмотрены процессы сбора требований и определения характеристик продукта проекта при управлении требованиями с применением развертывания функций

---

© Т. Г. Григорян, Л. Ю. Шатковский, 2015