

11. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование)

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – С.Пб.: Питер, 2005. – 832 с.

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

**Стаття надійшла до редакції** 28.02.2016 р.

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

## **НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация.** Рассмотрены теоретические основы непрерывного совершенствования бизнес-процессов предприятия. Предлагается базовыми положениями непрерывного совершенствования бизнес-процессов установить: реализацию цикла Шухарта-Деминга, мотивацию изменений и управление знаниями. Обоснованы этапы непрерывного совершенствования бизнес-процессов: определение потребности в улучшении (изменении); сбор данных о реализации бизнес-процессов, контроль эффективности; мотивация исполнителей и постановка целей; планирование достижения целей; создание возможностей для реализации изменений (управление знаниями, стимулирование и т.п.). Реализация предложенных этапов непрерывного совершенствования бизнес-процессов обеспечит обоснованный выбор соответствующих методов, эффективность бизнес-процессов и заинтересованность персонала в проводимых изменениях.*

***Ключевые слова:** бизнес-процессы, непрерывное совершенствования бизнес-процессов, мотивация изменений, управление знаниями.*

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **БЕЗПЕРЕРВНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** Розглянуто теоретичні засади безперервного вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Пропонується базовими положеннями безперервного вдосконалення бізнес-процесів встановити: реалізацію циклу Шухарта-Демінга, мотивацію змін і управління знаннями. Обґрунтовано етапи безперервного вдосконалення бізнес-процесів: визначення потреби в поліпшенні (зміні); збір даних про реалізацію бізнес-процесів, конт-*

роль ефективності; мотивація виконавців і ставлення цілей; планування досягнення цілей; створення можливостей для реалізації змін (управління знаннями, стимулювання тощо). Реалізація запропонованих етапів безперервного вдосконалення бізнес-процесів забезпечить обґрунтований вибір відповідних методів, ефективність бізнес-процесів і зацікавленість персоналу в змінах, що проводяться.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, безперервне удосконалення бізнес-процесів, мотивація змін, управління знаннями.

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

## CONTINUOUS IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** *Theoretical bases of continuous improvement of business processes of the enterprise have been considered. It is proposed to set realization of Shukhart-Deming cycle, motivation of changes and knowledge management as fundamentals of continuous improvement of business processes. The stages of continuous improvement of business processes are grounded, i.e. identifying the requirements for improvement (changes); collecting data of business processes realization, monitoring performance; motivating the executors and aim setting; planning goal achievement; creating the possibilities for realization of the changes (knowledge management, promotion, etc.). Implementing proposed stages of continuous improvement of business processes will provide reasonable selection of appropriate methods; efficiency of business processes and staff interest in changes which are carried out.*

**Key words:** *business processes, continuous improvement of business processes, motivation of changes, knowledge management.*

**Постановка проблеми.** Динамичність бізнес-процесів, зв'язана з змінами потребностей ринку, орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні запити і вимоги споживачів; високий рівень конкуренції; проблеми підвищення ефективності бізнесу обумовлюють застосування процесного підходу до управління підприємствами і реалізуваними процесами. При цьому особливу увагу вимагають основні БП підприємства, так як вони забезпечують досягнення кінцевої мети, якою є виробництво продукції, придбана споживачем, або надані послуги (задоволені споживач), а також виконані вимоги власників бізнесу. Підвищення ефективності бізнес-процесів і їх постійної адаптації до змінюваних зовнішніх умов забезпечується впровадженням постійного вдосконалення.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В настоящее время непрерывное совершенствование рассматривается с двух позиций. Во-первых, как этап шестиступенчатой схемы системного совершенствования БП: 1) планирование, 2) анализ, 3) редизайн, 4) привлечение ресурсов, 5) внедрение, 6) непрерывное совершенствование [1–6]. При этом непрерывное совершенствование БП заключается в регулярной оценке эффективности выбранного процесса и при необходимости внесении дополнительных изменений. Такой подход является достаточно обобщенным, он не раскрывает сферы и направления дополнительных изменений, мотивацию их внедрения, методику выработки и т.п.

Второй подход связан с рассмотрением непрерывного совершенствования (Continuous Improvement, CI) как долгосрочного, непрерывного развития БП организации, осуществляемого постепенно, снизу вверх, на основе резервов, имеющих в существующих технологиях предприятия, и характеризующихся сохранением социального равновесия в силу естественного характера изменений их на основе самоорганизации людей и коллективов. Этот подход базируется на идеи замкнутого цикла Шухарта-Деминга, а также современных его модификациях [7, 8], сохраняющих суть непрерывного улучшения за счет последовательных действий от идеи до внедрения остается неизменной (рис. 1, 2).

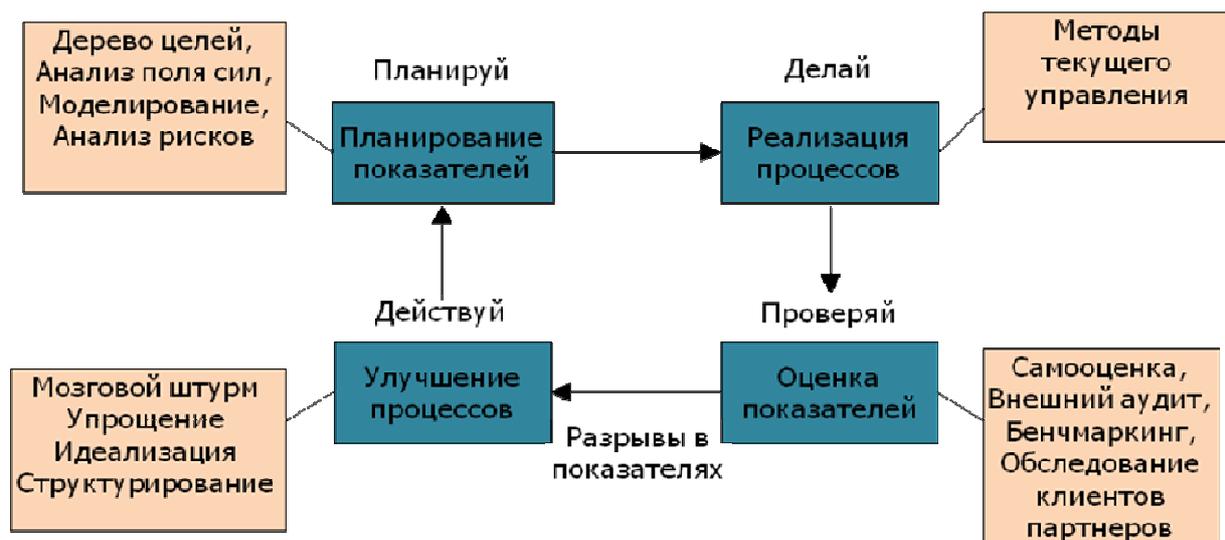


Рис. 1. Схема реализации непрерывного совершенствования БП [7]

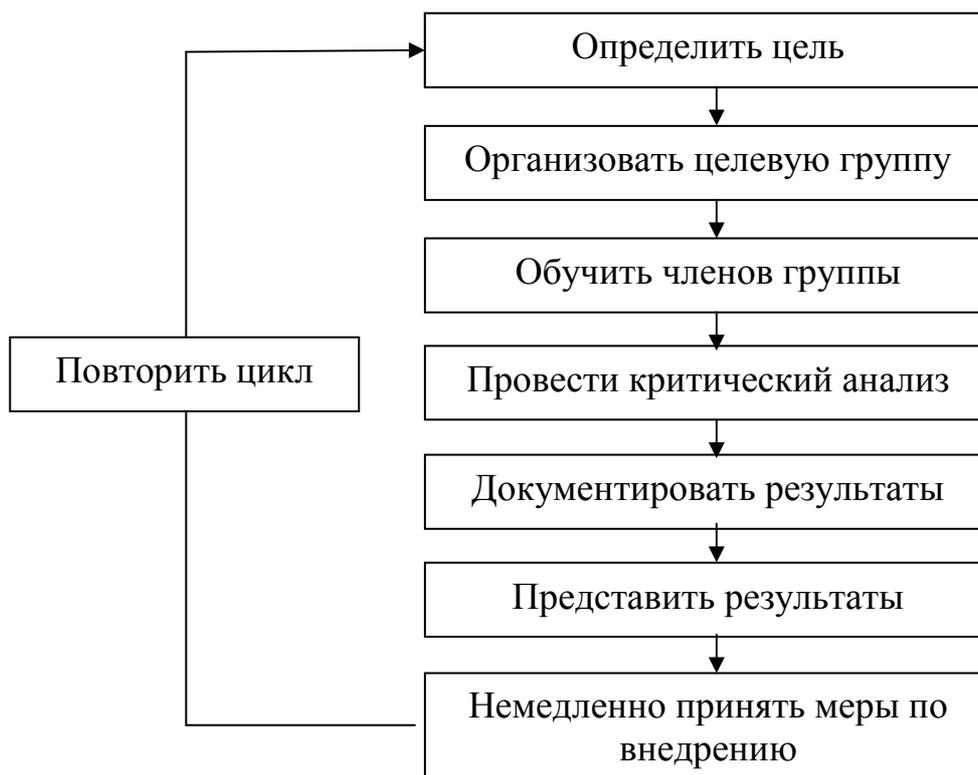


Рис. 2. Фазы непрерывного улучшения процесса [8, с. 78]

При этом речь идет о технологии непрерывного улучшения всех бизнес-функций в рамках БП предприятия самими исполнителями, небольшие предложения от каждого сотрудника не приводят к существенным затратам, но накапливаются и в результате приводят к росту качества, снижению совокупных затрат, сокращению длительности цикла БП.

Отдельные методические аспекты применения процесса непрерывного совершенствования описаны в работах [1–6]. Так, модель постоянного улучшения, разработанного школой бизнеса Портсмутского университета, основывается на десяти ключевых критериях, которые являются важным фундаментом, необходимым для создания и поддержания постоянного улучшения.

К ним относятся: конкретные обязательства высшего руководства и его активное участие в деятельности организации, в том числе в области постоянного улучшения; эффективное руководство и конкретные обязательства, демонстрируемые руководителями на всех уровнях; нацеленность на потребности заинтересованных сторон; объединение деятельности по постоянному улучшению в стратегические цели во всей организации, за её пределами и на всех

уровнях; установление культуры для постоянного улучшения, способствующей новаторству и творчеству; нацеленность на процессы, особенно на критические для качества; нацеленность на работу с персоналом по четырём направлениям: участие персонала в работе по постоянному улучшению, делегирование полномочий, групповая работа и создание групп по постоянному улучшению, обучение и повышение квалификации; стандартизация достижений в рамках документированной СМК; создание системы измерений и обратной связи; извлечение уроков из результата постоянного улучшения.

При управлении качеством широко пропагандируется опыт Японии применения кайзен. В японской парадигме управления «кайзен» (kaizen – в переводе с японского – «медленная, непрекращающаяся оптимизация») акцент делается именно на необходимости постоянной адаптации и оптимизации бизнес-процессов.

Эта концепция заключается во внедрении непрерывных изменений с целью усовершенствований маленькими приростами за более длинный период времени, не требующих больших инвестиций и фундаментальных изменений. Принципы этой философии не основываются на фундаментальных технологических изменениях, изменениях производственного оборудования, но они имеют большое влияние на человеческую ментальность. Кайзен вынуждает работников стать осведомленными с целью более полного использования их навыков, улучшения производственного процесса, более успешного ведения бизнеса.

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** Применение существующих подходов к непрерывному совершенствованию БП требует уточнения теоретических основ их реализации, определения основных принципов и обоснование этапов.

**Формулирование целей статьи.** Уточнить теоретические аспекты и обосновать этапы реализации непрерывного совершенствования процессов формирования качества на предприятии на основе принципов мотивации работников со стороны управленческого персонала, управления знаниями, а также их самоорганизации.

**Изложение основного материала исследования.** Непрерывное совершенствование процессов формирования качества на предприятии предлагается рассматривать как совокупность трех элементов (рис. 3).



**Рис. 3. Базовые элементы непрерывного совершенствования БП**

Этапы в соответствии с циклом Шухарта-Деминга обеспечивают действия по непрерывному совершенствованию БП в ходе их реализации. К таким действиям следует отнести: планирование эффективности БП; выполнение БП; контроль показателей эффективности БП; анализ эффективности БП; корректировка факторов, влияющих на эффективность БП.

На первом этапе проводится планирование эффективности бизнес-процесса по определенным показателям. На втором этапе происходит собственно выполнение бизнес-процесса (возможно, нескольких циклов бизнес-процесса за определенное время).

Далее реализуются контрольные функции и функции оперативного управления. Необходимо обеспечить оперативный контроль показателей эффективности бизнес-процесса, что должно приводить к возможности «наблюдать» процесс и управлять им. На четвертом этапе выполняется анализ бизнес-процессов по заданным критериям. Среди должностных лиц, проводящих анализ, два лица отвечают за улучшение показателей процесса: владелец конкретного процесса и руководитель предприятия.

Разработка корректирующих мероприятий (пятый этап) осуществляется по трем направлениям: изменения регламентов выполнения бизнес-процессов, изменения по персоналу (обучение, повышение квалификации, аттестация, прием/увольнение и т.д.),

изменения в инфраструктуре (новые средства производства, автоматизации, связи и т.п.).

Мотивация изменений включает следующие процессы:

- осознание необходимости перемен («вынужденная» или «побуждающая» мотивация);
- привлечение посредников для оценки ситуации (самотивация к выживанию);
- диагностика организации (самотивация и мотивация посредников);
- поиск альтернативных вариантов решения проблемы (самотивация к обеспечению эффективности);
- выбор наилучшего варианта (самотивация к обеспечению эффективности);
- мотивация людей для принятия ими изменений (мотивация коллектива);
- экспериментальное внедрение изменений и выявления отрицательных черт (самотивация к обеспечению изменений);
- корректировка выбранного решения и окончательное внедрение изменений (самотивация к обеспечению изменений);
- контроль за результатами проведенных изменений (самотивация к обеспечению изменений и эффективности).

Управление знаниями (УЗ) как элемент непрерывного совершенствования БП – это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые работники могут создавать, совершенствовать и применять; процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ.

Существует два сформировавшихся подхода к управлению знаниями [9, с. 41–46]. Первый (подход первого поколения УЗ) исходит из того, что ценные знания в организации уже существуют, они уже созданы, поэтому их необходимо должным образом зафиксировать, закодировать и распространить. В соответствии с этой системой взглядов, деятельность по УЗ начинается после того, как знание произведено. Следовательно, целью УЗ в этом случае является не совершенствование процесса производства (создания) знаний, а лишь его использование (применение в практической деятельности). Второй подход (второго поколения УЗ) предполагает,

что знания не существуют в готовом виде. Фактически, они непрерывно производятся в процессе обработки знаний (knowledge processing). Использование знаний в бизнес-процессах проверяет знания и выявляет новые проблемы, формируя спрос на новые знания и его удовлетворение. Взаимосвязь среды обработки знаний и выполнения бизнес-процессов, в соответствии со вторым подходом, показана на рис. 4.



Рис. 4. Связь между процессами работы со знаниями и БП

Управление знаниями включает в себя следующие компоненты: стимулирование прироста знаний; отбор и аккумуляция значимых сведений из внешних по отношению к данной организации источников; сохранение, классификацию, трансформацию, обеспечение доступности знаний; распространение и обмен знаниями, в том числе в рамках организации; использование знаний в деловых процессах, в том числе при принятии решений; воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении; оценку и защиту знаний.

В общем виде этапы непрерывного улучшения БП приведены на рис. 5.

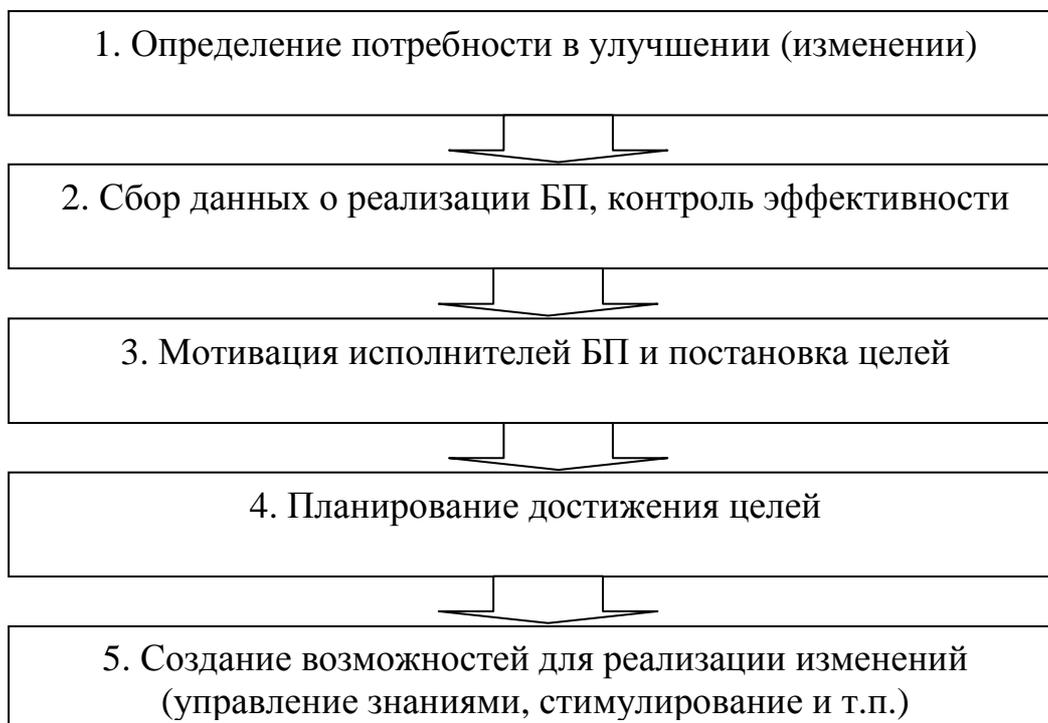


Рис. 5. Этапы непрерывного совершенствования БП

Потребности в улучшениях (этап 1) обусловлены постоянным изменением требований рынка, отдельных потребителей, следовательно, необходимостью внесения изменений в процесс обслуживания, условия, мотивацию и т.п.

На 2 этапе производится измерение текущих показателей, сравнение с результатами измерений, выполненных в предыдущем цикле, при этом рекомендуется использовать сравнительный анализ – сравнение достигнутого уровня показателей с уровнями различных внешних эталонов.

К методам сравнительного анализа можно отнести: внешний аудит – документальная проверка данных, которая выполняется внешним аудитором с целью установления соответствия принятым стандартам, нормам; бенчмаркинг – сравнение ключевых показателей организации с соответствующими показателями конкурентов или со средним уровнем в отрасли; анализ требований клиентов – выявление запросов клиентов, оценка степени их удовлетворенности.

Мотивация исполнителей и постановка целей (3 этап) предполагает изучение потребностей исполнителей, мотивов их деятельности, возможностей к проведению улучшений и на основе этой информации разработку соответствующих управленческих воздействий, конкретных стимулов.

Мероприятия по совершенствованию БП (4 этап) планируются, исходя из:

- характеристик БП, улучшение которых является наиболее выгодным как с точки зрения потребителя продукции, так и с точки зрения предприятия;
- любых изменений в потребностях рынка, требующих изменений видов предоставляемых услуг;
- любых отклонений от установленных параметров качества услуги и БП вследствие неэффективности или недостаточности средств контроля;
- резервов снижения затрат при сохранении и улучшении БП.

5 этап связан с созданием возможностей для проведения запланированных совершенствований.

**Выводы.** Таким образом, установлены теоретические основы непрерывного совершенствования БП и обоснованы основные этапы его реализации на основе принципов мотивации работников, управления знаниями и цикла Шухарта-Деминга. Направлениями дальнейших научных исследований является разработка систем мотивации изменений и управления знаниями на предприятии.

### 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 / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – С.Пб.: Азбука, 2002. – 318 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: зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 22. – С. 7–21.

5. Абдикеев Н.М. 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 / Тельнов Ю.Ф. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
7. Управление проектом по оптимизации. Тема 5.1. Управление оптимизацией. Часть 5. Оптимизация бизнес-процессов // portal.tpu.ru: 7777/SHARED/v/VAS/Work/Tab2/МАБП\_5.ppt.
8. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов: учебное пособие / В. В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2004. – 185 с.
9. Тузовский А.Ф. Системы Т 817 управления знаниями (методы и технологии) / А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский; под общ. ред. В.З. Ямпольского. – Томск: Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
10. Smith H. Businessprocessmanagement: thethirdwave / H. Smith, P. Finigar. – London, MeghanKifferPr, 2013. – 312. p.
11. Weske M. Businessprocessmanagement / M. Weske. – Berlin, Springer, 2012. – p. 403.

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

**Статья поступила в редакцию** 20. 01. 2016 г.

УДК 378.147

САЄНКО Н.В., докт. пед. наук, проф.;

ПОНІКАРОВСЬКА С.В., ст. викладач,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ЕКОНОМІСТІВ- МЕНЕДЖЕРІВ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ**

***Анотація.** У статті підкреслена потреба України у високорозвиненому автомобільно-дорожньому комплексі як передумови входження країни до співтовариства провідних європейських держав. Наголошено на необхідності підвищення професійної відповідальності майбутніх фахівців автомобільно-дорожньої галузі перед суспільством, що є одним із вирішальних факторів ефективності галузевих реформ. Розкрито сутність професійної відповідальності економістів-менеджерів галузі як комплексу особистісних якостей фахівця, що забезпечує усвідомлення та переживання ним особистісної відповідальності за здійснення та результати своєї професійної діяльності. Зауважено, що відповідальне ставлення майбутнього фахівця автомобільно-дорожньої галузі до профе-*