

УДК 658.5

## Інноваційний напрямок розвитку системи управління підприємством

**Коваль О.Г.**

старший викладач кафедри фінансів і кредиту  
Академії рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

**Мишко О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Академії рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

**Струс Р.В.**

викладач кафедри документознавства та інформаційної діяльності  
Академії рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

В статті розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії діяльності підприємства шляхом інноваційних перетворень бізнес-процесів. Висвітлено погляди вчених щодо сутності понять «процес», «система», «реінжиніринг», «система менеджменту якості». Визначено значення реінжинірингу бізнес-процесів та їх практичного використання на підприємстві.

**Ключові слова:** якість, управління якістю, система, менеджмент системи якості, процес, реінжиніринг.

Коваль О.Г., Мишко О.В., Струс Р.В. ИННОВАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования стратегии деятельности предприятия путем инновационных преобразований бизнес-процессов. Освещены взгляды ученых о сущности понятий «процесс», «система», «реинжиниринг», «система менеджмента качества». Определено значение реинжиниринга бизнес-процессов и их практического использования на предприятии.

**Ключевые слова:** качество, управление качеством, система, менеджмент системы качества, процесс, реинжиниринг.

Koval O.G., Myshko O.V., Strus R.V. INNOVATIVE DIRECTION OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article deals with theoretical aspects of forming the strategy of the enterprise through innovative transformations of processes in business. The views of scientists on the essence of the concepts "process", "system", "reengineering", "system of quality management" are highlighted. The importance of reengineering business processes and their practical use at the enterprise is determined.

**Keywords:** quality, quality management, system, quality management system, process, reengineering.

**Постановка проблеми.** Ефективна діяльність будь-якого підприємства, або його структурного підрозділу обумовлюється застосуванням процесного управління. Багато вітчизняних підприємств намагаються впровадити системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO-9000 [1].

Питання оптимізації управління підприємством є вирішальним для керівників. Від якості безпосередньо залежить успіх бізнесу. Досягнення успіху в ринкових умовах неможливе без чіткої впровадженої системи певних заходів, які спрямовані на забезпечення стабільного виробництва продукції, товарів або послуг заданого рівня якості.

Керуючи якістю, ми керуємо не тільки певними ресурсами та персоналом, а й всіма процесами виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У теперішній час створення системи управління якістю, що підвищує продуктивність, конкурентоспроможність продукції та збільшує довіру до організації є однією з важливих проблем для українських підприємств. За результатами досліджень встановлено, що дієвим засобом конкурентоспроможності підприємства виступає вдосконалена організація виробництва на основі діючої системи управління якістю. Проблематиці управління якістю присвячено багато досліджень учених різних країн, накопичений значний досвід в області менеджменту якості. Великий внесок у розробку теорії управління якістю внесли закордонні і вітчизняні вчені Ю. Адлер, В. Віткін, А. Глічев, Е. Демінг, К. Ісікава, В. Ільїн, С. Ілляшенко, П. Калита, Ю. Койфман, Д. Крилов,

В. Павлов, Дж. Харрінгтон, М. Шаповал та ін. Проте проведені дослідження потребують подальшого вивчення досвіду використання систем управління якістю, їх вдосконалення шляхом створення оптимальної системи менеджменту якості, заснованої на результатах моделювання бізнесу.

**Мета дослідження** – з'ясувати суть понять управління якістю, процесу, системи, дослідити особливості вдосконалення систем менеджменту якістю на підприємстві шляхом реінжинірингу бізнес-процесів та їх практичного використання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах жорсткої конкуренції однією зі складових успіху діяльності підприємства є впроваджена система управління якістю. Головним є те, що впровадивши дієву систему менеджменту якості, підприємство стає готовим до конкурентної боротьби і створює умови для свого подальшого розвитку.

Однією з умов подолання кризи, забезпечення стабільного розвитку національної економіки є вдосконалення структурно-функціональної організації та системи управління процесами якості продукції.

Для забезпечення ефективного функціонування організації необхідно визначити процеси, що застосовуються, механізми взаємодії та управління ними. Поняття процесу включає технологічний процес діяльності і послідовність дій від початку до кінцевого результату. Кожен із спеціалізованих процесів розглядають як складний процес створений з більш простих [2, с. 133].

Система управління – це послідовний набір взаємозалежних та взаємодіючих організаційних і практичних заходів, спрямованих на впровадження політики та встановлення і досягнення відповідних цілей. Організаційні заходи повинні забезпечити вдосконалення оперативних процесів. Ефективна система управління повинна забезпечувати визначення ризиків, їх контроль та збільшувати можливості для вдосконалення діяльності організації, з метою задоволення вимог зацікавлених сторін. Дієва система управління включає в себе практичні та організаційні заходи. Управління процесами в межах організації називається «підходом на основі процесів» [3, с. 74].

Різноманітність процесів викликає наявність великого обсягу документованих процедур. Впровадження системи управління якістю, внутрішній документообіг ускладнюють організаційну діяльність підприємства.

Якісне покращення окремих напрямків діяльності організації є метою реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг розглядається як ключовий фактор підвищення ефективності роботи підприємств. Термін «реінжиніринг бізнес-процесів» вводиться в науковий та управлінський обіг на початку 1990-х рр. Необхідність реінжинірингу пов'язана з високою динамічністю сучасного ділового світу. Нескінчені зміни в технологіях, на ринках збуту спонукають підприємство зберегти свою конкурентоспроможність, шляхом перебудови корпоративної стратегії та тактики [4].

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, яке налаштоване на постійне підвищення ефективності функціонування не допустити у ході підтримки та вдосконалення систем управління її відокремлення від реальної дійсності. Впровадження якісно надійної та функціональної системи управління якістю дасть можливість підприємству досягти максимальної якості в роботі. Мета реінжинірингу конкретизується завдяки виконанню трьохрівневої системи завдань. До завдання першого порядку належить: впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів серії ISO 9001, 14001; застосування стратегічного управління як основи розвитку; організаційна реструктуризація підприємства; створення організації управління, що забезпечує постійне навчання персоналу; формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУЯ. Завданням другого порядку є підвищення ефективності діяльності підприємства загалом шляхом впровадження технології, що повністю буде задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін; проведення робіт з реінжинірингу ключових бізнес-процесів для забезпечення високої якості робіт і послуг; формування команд професійно підготовлених фахівців, які в комплексі вирішують задачі ефективного функціонування бізнес-процесів; поєднання інтересів та зусиль як керівництва, так і працівників підприємства щодо досягнення ключових цілей та завдань шляхом впровадження системи узагальнених критеріїв досконалості основних бізнес-процесів. Завдання третього порядку: проектний менеджмент процесів досягнення бізнес-цілей та стратегічного планування; документування, реалізація, автоматизація бізнес-процесів, а також процесів розробки та впровадження нових послуг, робіт; виконання комплексу робіт щодо реінжинірингу бізнес-процесів. Основні завдання реінжинірингу

бізнес-процесів: зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну або горизонтальну на рівні вищого керівництва та бригадну – на рівні бізнес-процесів; формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат; формування нової корпоративної культури на принципах максимального задоволення потреб споживачів. Уся суть реінжинірингу бізнес-процесів побудована на системі неформалізованих, конкретних перетвореннях в організації. Насамперед відбувається побудова процесної моделі діяльності організації, задаються параметри оцінювання результативності процесів з послідовною зміною цієї моделі під рішення конкретних завдань, частіше за все шляхом рішучого видалення нераціональних складових.

Досліджуючи реінжиніринг встановлено, що ключовим його елементом є ретельне конструювання такого рішення бізнес-процесів, при якому забезпечується «прорив», який забезпечить радикальне підвищення підсумкової ефективності в діяльності підприємства. Саме тут «кількість» потрібно перевести в «якість», тому що тільки якісний стрибок дозволить підприємству вийти на зовсім новий рівень і на цій основі розвиватися далі, використовуючи еволюційні вдосконалення. Саме такий перехід на більш якісний рівень слід вважати реінжинірингом. В той же час реінжиніринг не тільки засіб успішного розвитку бізнесу, це нове бачення організаційної структури підприємства як складної інженерної споруди. В цілому він являє собою процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт. В управлінні не існує досконалих, універсальних методів, які б забезпечували позитивні результати в будь-якій ситуації, але в сукупності вони формують модель справжнього професіонала, фахівця нового мислення, здатного працювати в системі якісного менеджменту, що відповідає всім вимогам сьогодення [5, с. 127]. Процес проведення реінжинірингу на підприємствах є складовою частиною комплексної системи перетворення підприємницької діяльності підприємства. На сьогодні конкурентоздатність підприємства в значній мірі залежить від можливості перетворення основних процесів підприємства в підтримку стратегічних ініціатив, що здатні задовольнити вимоги споживача. Основу діяльності організації становлять її бізнес-процеси, які визначаються цілями й

завданнями організації. Підприємство повинно удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, розвиватись інноваційним шляхом. Це дає можливість проникнути в нові сфери діяльності. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності організації, пов'язаних з виробництвом товарів та послуг, які корпорація або робить, або продає і поставляє, або робить все це в сукупності [6, с. 25].

Основою реінжинірингу підприємства є реінжиніринг бізнес-процесів. Питання полягає не тільки в тому, яким чином процеси пов'язані між собою, як здійснюється їх координація. Процеси можуть бути пов'язані між собою традиційно та інноваційно. При цьому підрозділи, що виконують зазначені функції, існують, як паралельно та управляються по вертикалі з одного центру, і як підрозділи, що виконують основні функції, та координуються між собою, будучи ланками одного горизонтального технологічного ланцюжка. В результаті реінжинірингу бізнес-процесів підприємства відбувається інноваційне поєднання бізнес-процесів. Оскільки кожен процес призначений для одержання результату, що буде використовуватися далі задля одержання наступного результату на подальших етапах і вищих рівнях виробництва, організаційна структура має забезпечити досягнення загальних цілей компанії. Структура процесів визначається структурою дерева цілей підприємства. Саме тоді вдосконалення процесів буде найефективнішим засобом досягнення цілей. Таким чином, в результаті реінжинірингу бізнес-процесів існуюча функціональна структура підприємства поступиться місцем новій структурі, в якій сформовані горизонтальні технологічні зв'язки за основними бізнес-процесами, на чолі яких стоять процесні менеджери.

Реінжиніринг – це відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером. Будь-який бізнес-процес починається з вивчення потреб споживача і закінчується обслуговуванням клієнта. У процес реінжинірингу входять всі сфери його діяльності: маркетинг, корпоративна культура, інформаційне середовище, комунікації, система управління персоналом і т.д. Повертаючись до міжнародних стандартів ISO сімейства 9000, які направлені на застосування процесного підходу при розробці, впровадженні та поліпшенні результативності системи управління якістю з метою підвищення задоволеності споживача, варто

пам'ятати, що процесно-орієнтований підхід до СУЯ складається із систематичного визначення процесів, їх взаємодії, а також управління ними. По суті СУЯ – це правила взаємодії підрозділів усередині підприємства та формування грамотного алгоритму всієї виробничо-господарської діяльності.

**Висновки.** З огляду на це доцільно вдосконалити організаційну структуру підприємства шляхом реінжинірингу бізнес-процесів, при якій всі структурні підрозділи будуть взаємодіяти один з одним, в якій буде зручніше контролювати всі бізнес-процеси підприємства, що дасть можливість контролювати якість вихідного продукту, оптимізувати процеси виробництва, його аналізу, ефективно обмінюватись інформацією, сприяти її інтеграції у виробничі системи, які використовуються в підрозділах підприємства.

Організація роботи на підприємстві має бути побудована на таких принципах, як оптимальність, динамічність, системність, комплексність та стандартизація. Добре налагоджена система управління якістю дозволить підприємству запобігти виникненню ризиків, змен-

шити можливі економічні витрати, забезпечити нормальне функціонування усіх відділів, цехів та підрозділів, підвищити продуктивність праці. Вдосконалення СУЯ передбачає розробку:

- підходів до формування бізнес-процесів і їх моделей;
- процесно-орієнтованої організаційної структури;
- системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУЯ;
- оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вдосконала система управління якістю на підприємстві :

- служить інструментом для відстеження і контролю всіх процесів;
- забезпечує випуск якісної продукції;
- підвищує продуктивність, конкурентоспроможність підприємства;
- збільшує довіру до нього;
- сприяє постійному вдосконаленню організації;
- забезпечує впевненість у компетенції та визнання на національному і міжнародному рівнях.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:20015. К.:ДП «УкрНДНЦ», 2015. 49 с. (Національний стандарт України).
2. Павлов В.І., Мишко О.В. Трансформація систем управління якістю товарів в Україні:Монографія. / В.І. Павлов,О.В. Мишко. Рівне : НУВГП, 2009. 202 с.
3. Інформаційний бюлетень з міжнародної стандартизації. № 2. 2004. 126 с.
4. Оголёва Л.Н. Реинжиниринг производства / Л.Н. Оголёва, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский. – М.: КНОРУС, 2005. 304 с.
5. Khomik Oksana, Myshko Olena, Savchuk Yaroslava. The Role of the Head's Management Culture in Creating Economic Enterprise Image in Ukraine / Oksana Khomik, Olena Myshko, Yaroslava Savchuk // Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics: Journal SEPIKE / Association 1901 "SEPIKE". – Frankfurt, Deutschland Poitiers, France Los Angeles, USA, 2018. Edition 19. Pages 126-129.
6. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

#### REFERENCES:

1. UkrNDNC (2015) Systemy upravlinnja jakistju. Osnovni polozhennja ta slovnyk terminiv: DSTU ISO 9000:20015. [Quality management systems. Basic terms and dictionary of terms]. K.: DP "UkrNDNC".
- 2.Pavlov V.I., Myshko O.V. (2009) Transformacija system upravlinnja jakistju tovariv v Ukrajinі [Transformation of quality control systems in Ukraine]. / Rivne : NUVGhP (in Ukrainian)
3. Evtushenco O.T.(ed.) Informacijnyj bjuletenj z mizhnarodnoji standartyzacji № 2(2004) [International Standardization Newsletter]. K.: DP "UkrDNVC".
- 4.Ogholёva L. N. (2005) Reynzhynryng proyzvodstva [Reengineering of production] M.: KNORUS(in Russian).
- 5.Khomik Oksana, Myshko Olena, Savchuk Yaroslava. The Role of the Head's Management Culture in Creating Economic Enterprise Image in Ukraine / Oksana Khomik, Olena Myshko, Yaroslava Savchuk // Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics: Journal SEPIKE / Association 1901 "SEPIKE". – Frankfurt, Deutschland Poitiers, France Los Angeles, USA, 2018. Edition 19. Pages 126-129.
- 6.Illjashenko S.M. (2010) Innovacijnyj menedzhment: pidruchnyk [Innovation management] Sumy: Universtetsjka knygha(in Ukrainian).