

## ВСТУП

Структурні зміни в економічній сфері держави впливають на структурні зміни суб'єктів господарювання і нерозривно пов'язані з ними. Зовнішні чинники, такі як, наприклад, Європейська асоціація, внутрішні, наприклад, конкуренція між промислово-фінансовими групами, суттєво підвищують інтерес до економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів у межах і окремих підприємств, і їх об'єднань. Загострення конкуренції на багатьох українських ринках вже давно змусило виробників перейти до нецінової боротьби за вибір споживача. Ринки експортоорієнтованих підприємств сьогодні найконкурентніші. Сотні виробників різних розмірів та обсягів стають конкурентами за постачання продукції для провідних іменитих компаній та корпорацій. Останніх спонукають виходити на український ринок для закупівель привабливі масштаби цін, незначні обсяги витрат на оплату праці, високий рівень професіоналізму та підготовлені кадри у промисловості. Окрім цих факторів, тотально впроваджені міжнародні стандарти забезпечення якості у провідних світових корпораціях змушують їх диверсифікувати постачання комплектуючих для своїх виробів. Це створює динамічне конкурентне середовище і стимулює виробників в Україні шукати нові управлінські технології для гнучкого та адаптивного управління бізнес-процесами та системами їх якості. Багато досліджених виробників залежать від необхідності відповідати декільком міжнародним стандартам управління бізнес-процесами та системами якості одночасно. Це зумовлено потребами забезпечення поставок продукції належної якості на комплектування потреб бізнес-процесів для різних корпорацій-замовників. Розвиток та поглиблення цих зв'язків для підприємств означає необхідність пошуку способів оперативного прийняття рішень, нерідко у режимі онлайн, які стосуватимуться гнучкого та адаптивного переходу між методами та технологіями забезпечення якості у диверсифікованих виробництвах. Такі системи відповідатимуть за пошук можливостей та варіантів удосконалення бізнес-процесів та систем управління якістю, вирішення проблем невідповідностей у їхній роботі. Розвиток та удосконалення цих систем, перевірка станів таких систем у періоди зміни технологій чи зривів ритмічної роботи залежать від кваліфікації фахівців з якості та злагодженої роботи служб та штабних підрозділів з управління якістю. Саме ці одиниці стають головною ланкою та стержнем успішних адаптивних та гнучких бізнес-процесів та систем управління якістю на підприємствах. Статистика появи та поширення в Україні сучасних сертифікованих за міжнародними стандартами систем управління якістю бізнес-процесів відображає доволі обережне ставлення та обмежений інтерес бізнесу до визнання власних систем підприємств на міжнародному рівні. Однак це ще раз свідчить про гнучке та адаптивне уявлення про системи якості, які повинні сьогодні відповідати умовам розвитку підприємств та їхніх ринкових ніш загалом. А кількість технологій та потенційних технічних рішень у цій одній з найкомплексніших та технологічно найскладніших галузей є ще одним важливим напрямом досліджень і

розробок з пошуку та оптимізації управлінських рішень на їх основі, фактором, що зумовлює необхідність адаптації підприємств до умов конкуренції на ринку.

Питання та проблеми гнучких та адаптивних бізнес-процесів та систем управління їх якістю (управління якістю праці, робіт та продукції) достатньо глибоко досліджено та висвітлено у працях провідних фахівців та учених. Засади економіко-управлінського інструментарію якості та управління гнучкістю та адаптивністю бізнес-процесів знаходимо у працях М. Ассена, Г. Берга, Е. Демінга Дж. Джурана, М. Імаї, К. Ісікави, Ф. Кросбі, П. Пітерсма, А. Фейгенбаума, Г. Тагуті, Дж. Харрінгтона, М. Хаммер. Науково-практичні наукові розробки щодо цих питань містяться у роботах Ю. Адлера, Р. Бичківського, Б. Буркинського, Н. Геліч, М. Грабко, А. Дрabanич, О. Криворучко, О. Кузьміна, Т. Ландіної, О. Мельник, О. Момота, В. Момота, О. Мороза, О. Орлова, Й. Петровича, Ж. Поплавської, Я. Плоткіна, Н. Чухрай, В. Шапіро, М. Шаповала, А. Яковлева та інших. У працях перелічених фахівців проглядаються скерованість та орієнтування на вирішення проблем управління, економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів, управління якістю підприємств на основі процесного підходу: виділення ключових для якості процесів на підприємствах, концентрація на послідовному виокремленні переходів між ними та пошуку невідповідностей між очікуваними результатами та їхніми характеристиками на стику цих переходів. Наголос роблять власне на управління ключовими процесами, окремими частковими функціями виробничих систем, що потребує уважного ставлення та розвитку функціонального підходу до управління і забезпечення якості. Три ключові сьогодні функціональні завдання управління бізнес-процесами та систем якістю підприємств – це запобігання, контролювання та виправлення невідповідностей.

Основні дослідження проблематики управління бізнес-процесами у сучасній науці про управління сконцентровані на трьох напрямках: 1. Моделювання бізнес-процесів. 2. Управління якістю бізнес-процесів. 3. Реінжиніринг бізнес-процесів. Ігнорування менеджерами хоча б одного із цих напрямів призводить до обмеженого поля зору щодо проблематики управління сучасними компаніями. Окрім цього, акценти на гнучкі та адаптивні методи управління бізнес-процесами дозволяють поєднати моделювання, якість та реінжиніринг та максимально розкрити можливості менеджменту щодо об'єднання згаданих напрямів у один потік впливу на бізнес-процеси з метою їх упорядкування, розвитку та удосконалення.

Зауважимо, що у цих розробках не знаходимо досліджень зв'язків та можливості переходів між різними методами та технологічними способами запобігання, контролювання та виправлення помилок у роботі бізнес-процесів та систем управління якістю робіт та продукції. Удосконалення методів реалізації конкретних функцій систем управління якістю вимагає постійного розвитку та пошуку альтернатив та варіантів ефективного їх впровадження. Запропоновані у дослідженні шляхи розвитку гнучких та адаптивних економіко-управлінських інструментів забезпечення бізнес-процесів та систем якості для підприємств ґрунтуються на формуванні гнучких та адаптивних систем прийняття рішень.

Об'єктом цього дослідження є формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення гнучкості, адаптивності та якості

бізнес-процесів підприємств. Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів підприємств.

У монографії запропоновано такі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів:

- ідентифіковано ознаки гнучкості системи управління якістю на підприємстві та її адаптивності (параграф 1.1);

- запропоновано аналітичну модель урахування зв'язків окремих розділів у міжнародних стандартах управління якістю у контексті підтримки адаптивності та гнучкості систем управління якістю на підприємствах (параграф 1.2);

- розроблено методичний підхід до формування гнучкості та адаптивності систем управління якістю, оснований на виділенні трьох фаз їх формування залежно від рівня показників їх вимірювання (параграф 1.3);

- вироблено інструменти подолання опору персоналу та перешкод у формуванні гнучкості, адаптивності та забезпеченні якості бізнес-процесів підприємств (параграф 2.1);

- визначено комплекс показників рівня адаптивності та гнучкості системи управління якістю на підприємстві (параграф 2.2);

- покращено модель порівняльного оцінювання гнучкості систем управління якістю з метою моніторингу необхідності адаптації системи управління якістю бізнес-процесів підприємств (параграф 2.2);

- удосконалено механізми формування карт методів управління якістю бізнес-процесів підприємств як інструментів гнучкості та адаптивності систем управління якістю (параграф 3.1);

- розроблено комплексний підхід до прийняття рішень у штабних підрозділах з управління якістю на підприємствах (групах, гуртках з якості), який ґрунтується на застосуванні теорії ігор (параграф 3.2);

- розвинено механізми використання системи бенчмаркінгу підприємств на підставі характеристик їхніх систем управління якістю на основі міжнародних та національних стандартів управління якістю (параграф 3.3);

- сформовано індикатори гнучкості роботи системи управління якістю у логістиці постачання підприємства (параграф 4.1);

- розкрито методичні підходи до оцінювання важливості бізнес-процесів підприємства на основі показника вертикального інтегрування для визначення необхідності зосередження уваги системи управління якістю на гнучкості та адаптивності (параграф 4.2);

- побудовано модель визначення економічної ефективності систем управління якістю на підприємстві на основі співвідношення результатів від її роботи та витрат на її ж впровадження у межах адаптивності (параграф 4.3).

Запропоновані розробки та рекомендації впроваджено та апробовано на дев'яти підприємствах західного регіону України.