

Інна М. Рєпіна¹, Марія А. Теплюк²

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даній статті приділено увагу сучасному менеджменту, який вимагає системного та ефективного управління всіма аспектами підприємства, включаючи бізнес-процеси. Зазначено, що управління якістю бізнес-процесів стало ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Виявлено, що бізнес-середовище підприємств постійно змінюється, що вимагає швидкого та ефективного реагування. Постійні турбулентні зміни та висока конкуренція ставлять перед компаніями завдання постійного удосконалення та оптимізації бізнес-процесів, і саме тут важливу роль відіграє управління якістю бізнес-процесів. Досліджено, сучасні підходи до управління бізнес-процесами з акцентом на системний підхід до організації та оптимізації процесів. Вони враховують не лише технічні аспекти, а й питання управління якістю. Розглянуто поняття «управління якістю бізнес-процесів», включає в себе сукупність властивостей і характеристик, що стосуються послідовних взаємопов'язаних дій, які перетворюють ресурси для отримання кінцевого результату у вигляді продукту або послуги. Передбачено поєднання технологічних та управлінських аспектів, а також формулювання цілей та визначення ресурсів, які необхідні для реалізації бізнес-процесів. Оптимізація процесів є необхідною, особливо коли показники результату не відповідають заданому рівню. Враховано можливість досягнення високих результатів завдяки ефективному використанню ресурсів та узгодженню всіх аспектів функціонування підприємства, включаючи систему менеджменту бізнес-процесів, з вимогами зовнішніх споживачів. Доведено, що впровадження системи управління якістю бізнес-процесів на різних рівнях підприємства допомагає підприємствам покращити ефективність та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Обґрунтовано, що управління якістю бізнес-процесів є необхідним елементом сучасного менеджменту, який допомагає підприємствам досягти успіху та стійкості в умовах постійних змін та високої конкуренції.

Ключові слова: управління якістю, бізнес-процеси, підприємство, конкурентоспроможність, якість бізнес-процесу, системне управління, сучасний менеджмент.

Рис. 1. Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72

JEL: M11, M12, M15, M21, O31

Inna M. Riepina, Mariia A. Tepluk

QUALITY MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT ENTERPRISES

This article addresses a crucial aspect of modern management - the quality management of business processes. It emphasizes the need for a systematic and effective approach to managing all aspects of an enterprise, including its business processes, in a constantly changing and highly competitive business environment. The article explores contemporary approaches to business process management, with a focus on a systemic approach to organizing and optimizing processes. These approaches take into account not only technical aspects but also quality management issues. The concept of "quality management of business processes" is thoroughly examined, encompassing a set of properties and characteristics related to interconnected activities that transform resources to deliver a final product or service. The article highlights the importance of combining technological

¹ KNEU named after Vadym Hetman. Kyiv. Ukraine

ORCID: 0000-0001-9141-0117

² KNEU named after Vadym Hetman. Kyiv. Ukraine.

ORCID ID: 0000-0002-0370-4981

and managerial aspects while formulating goals and allocating resources necessary for the execution of business processes. Optimization of processes becomes essential, especially when performance indicators do not meet the predefined standards. Furthermore, it acknowledges the potential to achieve superior results through efficient resource utilization and alignment of all aspects of enterprise functioning, including business process management systems, with the demands of external consumers. The implementation of a quality management system for business processes at various levels of an enterprise is demonstrated to help organizations improve their efficiency and adapt to changes in the business environment. It is argued that quality management of business processes is an indispensable component of modern management, aiding enterprises in achieving success and stability amidst constant change and fierce competition.

Keywords: *quality management, business processes, enterprise, competitiveness, business process quality, system management, modern management.*

Peer-reviewed, approved and placed: 14.05.2023.

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент висуває потужні вимоги щодо забезпечення високого рівня аналізу та ідентифікації якості бізнес-процесів, і ця вимога стає критично важливою для успіху підприємства. Турбулентні зміни в економічно-політичному середовищі, в тому числі глобальні кризи, технологічний розвиток і зміни в споживацьких пріоритетах, мають серйозний вплив на бізнес. У такому контексті управління якістю бізнес-процесів стає визначальним фактором для зниження ризику та прийняття найкращих управлінських рішень. Забезпечення якості бізнес-процесів набуває ще більшої актуальності у зв'язку з інтелектуалізацією та цифровізацією сучасного бізнесу.

Впровадження нових технологій та використання великих обсягів даних вимагає забезпечення максимальної досконалості у бізнес-процесах, щоб ефективно використовувати ці можливості і уникати невдач. Компанії, які успішно інтегрують інтелектуалізацію та цифровізацію в свої системи управління, можуть досягти більшої конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Саме тому розробка інноваційного алгоритму управління якістю бізнес-процесів на підприємстві є сучасною необхідністю для досягнення найвищої ефективності систем менеджменту компаній. Відповідний алгоритм спростить підприємствам адаптацію до змін і дозволить досягнути більшої гнучкості та швидкості реагування на виклики сучасного бізнес-середовища. Важливо розвивати та впроваджувати цільові стратегії, щоб забезпечити високу якість бізнес-процесів та збільшити конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях значної актуальності набуває тематики щодо управління якістю бізнес-процесами на підприємстві. Вчені відзначають, що, не зважаючи на галопуючі темпи впровадження штучного інтелекту та тотальної цифровізації, підвищення якості бізнес-процесів залишається ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг. Основний фокус керівництва компаній в даний час спрямований на підвищення ефективності управління знаннями, вважаючи це ключовим фактором для генерації нових ідей та інтелектуалізації бізнес-процесів підприємства. У цифровій епосі підприємства повинні підвищити ефективність використання фінансових, енергетичних та часових ресурсів,

щоб отримати максимальний рівень прибутку від інвестицій. Важливо зауважити, що в предметній області існує велика кількість наукових досліджень відомих вчених як в Україні, так і за кордоном.

Проте, методологічні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесів на підприємстві потребують подальшого дослідження через унікальні вимоги вітчизняних підприємств та особливості ринкового середовища. Важливо розробляти та впроваджувати сучасні стратегії та інструменти для забезпечення високої якості бізнес-процесів, оскільки це є необхідною передумовою для стійкого успіху підприємства.

Мета дослідження є узагальнення теоретичних аспектів управління якістю бізнес-процесів на підприємстві.

Основні результати дослідження. Процеси управління включають планування, моніторинг і контроль організаційної діяльності для забезпечення стратегічного узгодження, операційної ефективності та досягнення бізнес-цілей підприємства. Відповідні процеси допомагають організаціям встановити та підтримувати чіткий напрямок, ефективно розподіляти ресурси та контролювати виконання основних і допоміжних процесів. Процедури адміністрування зазвичай включають розробку стратегій, нагляд за продуктивністю, забезпечення контролю якості та управління потенційними ризиками. Незважаючи на те, що процеси управління можуть відрізнятися в різних організаціях і галузях, їх основна функція полягає в забезпеченні нагляду та менеджменту, що дозволяє організаціям адаптуватися до мінливих умов, підтримувати конкурентоспроможність і досягати сталого розвитку.

Для більшості сучасних компаній постає ґрунтована необхідність управління якістю бізнес-процесів на підприємстві — це важливий аспект щодо менеджменту компанією, який допомагає ідентифікувати інноваційні вектори організації, збалансувати ресурсний портфель та забезпечити довгостроковий успіх.

В сучасному бізнес-середовищі здебільшого увагу приділяють саме управлінню бізнес-процесами (BPM) на підприємстві, шляхом перевірки, виконання, спостереження та вдосконалення організаційних операцій і робочих процесів.

Основною метою BPM є підвищення ефективності, результативності, адаптивності та контролю бізнес-процесів для створення цінності для клієнтів, зацікавлених сторін і самої організації. BPM включає різні методи, інструменти та техніки для визначення, моделювання, оптимізації та моніторингу бізнес-процесів. Він зосереджений на узгодженні процесів із цілями організації, зниженні неефективності, управлінні ризиками та забезпеченні постійного вдосконалення.

Ключові аспекти управління бізнес-процесами включають:

- Виявлення процесів: ідентифікація та відображення існуючих процесів організації, щоб отримати чітке розуміння того, як зараз виконується робота.
- Аналіз процесу: оцінювання ефективності існуючих процесів шляхом виявлення вузьких місць, розбалансованості ресурсного портфелю, які можна усунути для підвищення загальної ефективності.

- Проектування процесу: розробка нових або вдосконалених процесів, використання найкращих практик і включення відгуків від зацікавлених сторін для забезпечення узгодженості з цілями та завданнями організації. Поточним світовим стандартом для моделювання процесів є BPMN.

- Автоматизація процесів : використання технологічних рішень бізнес-процесів, таких як програмне забезпечення BPM або роботизована автоматизація процесів (RPA), для автоматизації повторюваних або ручних завдань, оптимізації робочих процесів і зменшення людської помилки.

- Моніторинг процесів: безперервне відстеження та вимірювання ефективності процесу за допомогою ключових показників ефективності (KPI), щоб переконатися, що процеси досягають запланованих результатів.

- Удосконалення процесу: аналіз даних про продуктивність процесу та визначення можливостей для оптимізації, внесення коригувань і впровадження змін для постійного вдосконалення.

Отже, процес управління бізнесом — це безперервна практика, яка сприяє розвитку культури безперервного вдосконалення, інновацій та гнучкості в організації, що дозволяє їй адаптуватися до мінливого бізнес-середовища та підтримувати конкурентну перевагу на ринку. Разом з тим, слід відзначити, що в сучасному турбулентному світі досить важливим є огляд та адаптація наявних бізнес-процесів до запитів ринкового середовища з метою їх постійного удосконалення, шляхом забезпечення якості бізнес-процесів підприємства. Необхідно зазначити, що забезпечення якості бізнес-процесів підприємства є досить важливим, оскільки левова частка підприємств багато років функціонувала за усталеним алгоритмом бізнес-процесів, але під час виникнення турбулентних обставин не змогли швидко нормалізувати свою діяльність що призвело до значних збитків і навіть їх банкрутства. Саме тому, ми акцентуємо увагу на важливості управління якістю бізнес-процесів на підприємстві, оскільки в сучасному бізнес-середовищі неможливо спиратись лише на кількісні показники діяльності або усталені алгоритми функціонування, необхідно швидко адаптуватись під нові ринкові тренди.

Ми пропонуємо під поняттям «управління якістю бізнес-процесів» розуміти систематичний підхід до планування, контролю, вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів в організації з метою досягнення максимальної ефективності, продуктивності та якості виконання завдань та послуг. Головною метою управління якістю бізнес-процесів є забезпечення високої якості виробництва, послуг і продуктів, відповідності стандартам та вимогам клієнтів, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Даний підхід включає в себе постійний аналіз та вдосконалення процесів, визначення ключових показників ефективності, стандартизацію операцій та залучення персоналу для досягнення спільних цілей. Управління якістю бізнес-процесів є важливою складовою сучасного управління підприємством і допомагає досягти стабільного і успішного функціонування компанії на ринку, рис. 1.

В сучасній економічній науці виділяють два основні підходи до управління якістю бізнес-процесів на підприємстві:

- Перший підхід, відомий як функціонально-орієнтований, зосереджений на організаційній структурі підприємства та передбачає управління діяльністю

компанії шляхом регулювання окремих структурних компонентів та співробітництво через посадових осіб.

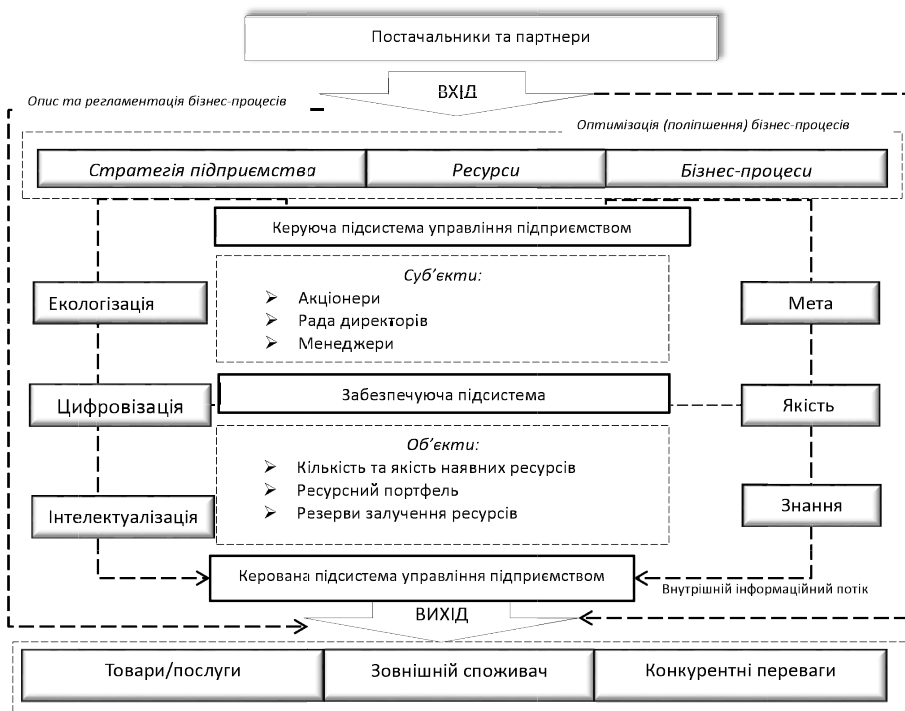


Рис. 1. Алгоритм управління якістю бізнес-процесів на підприємстві, розроблено авторами

- Другий підхід, процесно-орієнтований, сприймає управління якістю бізнес-процесів як послідовність взаємодіючих процесів. Однак використання даного підходу є досить складним, оскільки потребує формування чітких цільових орієнтирів, необхідних для ефективного виконання бізнес-процесів.

Відзначимо шість переваг управління якістю бізнес-процесів:

1. Підвищення маневреності бізнесу. Компанії повинні вміти реагувати на зміни. Незалежно від джерела змін, компанії повинні мати можливість швидко реагувати, щоб зберегти свою актуальність. Запровадження управління якістю бізнес-процесів дозволяє компаніям мати можливість і швидко задовольняти вимоги при перших ознаках проблеми.

2. Максимізація ефективності. Практики управління якістю бізнес-процесів призначені для виявлення неефективності та усунення відходів, які вони створюють, таким чином максимізуючи ефективність організації.

3. Підвищена видимість. Вивчаючи результативність на кожному етапі процесу, з'являється більш детальна картина про загальний бізнес, що дозволяє вносити подальші вдосконалення там, де це необхідно.

4. Краща відповідність і безпека. Накресливши кожен крок процесу, організація може гарантувати дотримання стандартів відповідності. Повністю розроблений робочий процес також може забезпечити більший захист.

5. Оптимізована можливість передачі бізнес-знань. Оскільки управління якістю бізнес-процесів заохочує задокументовану карту процесу робочого процесу, знання можна записувати, ділитися та архівувати. Потім ці знання можуть бути передані наступним співробітникам, мінімізуючи зриви, пов'язані зі зміною персоналу.

6. Можливості постійного вдосконалення. З інформацією, наданою компанії щодо її бізнес-процесів через управління якістю бізнес-процесів, є більше шансів на постійне вдосконалення.

Виходячи з вищевикладеного загального уявлення про поняття «управління якістю бізнес-процесів» доцільно формувати основні положення: визначити «управління» як цілеспрямовану скоординовану діяльність; вказати на необхідність поєднання технологічного та управлінського аспектів менеджменту бізнес-процесів (формулювання цілей та визначення ресурсів передбачають опис та регламентацію бізнес-процесів; оптимізація, в свою чергу, є необхідною при невідповідності показників результату бізнес-процесів заданому рівню); врахувати можливість досягнення високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів; акцентувати увагу на необхідність узгодження всіх аспектів функціонування підприємства, у тому числі системи менеджменту бізнес-процесів, з вимогами зовнішніх споживачів.

Управління якістю бізнес-процесів є важливим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії. Вона визначає, наскільки ефективно і ефективно компанія виконує свої операції і досягає своїх цілей. Якість бізнес-процесів впливає на задоволеність клієнтів, продуктивність, ефективність використання ресурсів та загальний успіх організації.

Основні аспекти управління якістю бізнес-процесів на підприємстві включають:

- Збільшення ефективності та продуктивності: Ефективно управляти бізнес-процесами дозволяє оптимізувати внутрішні процеси підприємства, що призводить до підвищення продуктивності праці та раціоналізації ресурсів. Це допомагає підприємствам досягати кращих результатів за менший час та з меншими витратами.

- Покращення якості продукції та послуг: Ефективне управління бізнес-процесами допомагає визначити та виправити можливі дефекти та невідповідності виробів або послуг стандартам якості. Це дозволяє підприємствам виготовляти продукцію, яка відповідає вимогам клієнтів та міжнародним стандартам якості.

- Збільшення конкурентоспроможності: Управління якістю бізнес-процесів допомагає підприємствам впроваджувати інновації та швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це робить компанії більш конкурентоспроможними на ринку та допомагає зберегти та розширити їхню клієнтську базу.

- Забезпечення стійкості підприємства: Управління якістю бізнес-процесів допомагає підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та

мінімізувати ризики. Воно дозволяє створити більш стійку та надійну систему управління, яка сприяє збереженню підприємства навіть у складних умовах.

- Залучення інвестицій та партнерства: Підприємства, які демонструють високий рівень управління якістю бізнес-процесів, є більш привабливими для інвесторів та потенційних партнерів. Це відкриває додаткові можливості для розвитку та зростання.

Узагальнюючи, управління якістю бізнес-процесів на підприємстві є необхідною стратегічною ініціативою, яка сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Впровадження системи управління бізнес-процесами дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити якість продукції та послуг, реагувати на зміни у бізнес-середовищі та забезпечити стабільність та стійкість підприємства. Ця стратегія стає важливою складовою успішного функціонування компаній у сучасних умовах і може бути вирішальним фактором у їхньому подальшому розвитку та конкурентоспроможності.

Висновки. Світовий досвід підтверджує, що зростаюча динаміка розвитку ринку, постійні зміни в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції ставлять перед підприємствами завдання знаходження нових інструментів управління. Саме тому в сучасних умовах функціонування підприємств наявний значний попит на процесно-орієнтований підхід до управління та управління якістю бізнес-процесів. В ході дослідження було визначено, що поняття «управління якістю бізнес-процесів» слід розглядати як сукупність характеристик та властивостей, а також послідовність взаємопов'язаних дій, що мають креслені входи та виходи шляхом перетворення ресурсів для досягнення кінцевого результату і створення цінності для зовнішніх споживачів та їх потреб, рівень задоволення яких може задовольняти різноманітні соціально-економічні потреби, що постійно змінюються.

Ключові положення щодо управління якістю бізнес-процесів на підприємстві передбачає цілеспрямовану та координовану діяльність, поєднуючи технологічний та управлінський аспекти менеджменту бізнес-процесів. Опис та регламентація бізнес-процесів включає в себе формулювання цілей та визначення ресурсів. Оптимізація стає необхідною, якщо результати бізнес-процесів не відповідають заданим параметрам. Управління також враховує можливість досягнення високих результатів через ефективне використання ресурсів і відзначає важливість узгодження всіх аспектів функціонування підприємства, включаючи систему менеджменту бізнес-процесів, з вимогами зовнішніх споживачів.

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

2. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Особливості управління якістю логістичного обслуговування споживачів. Сучасне суспільство: кол. моногр. Харків: СГНТМ «Новий курс», 2022. Розділ 3.5. С. 285-290.

3. Криворучко О.М., Овчаренко А. Г. Формування системи управління якістю логістичних бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2021. Вип. 37. С. 95-115.

4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне: НУВГП, 2014. 158с.
5. Олышанский О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Випуск 6 (76). С. 53-55.
6. Тігарева В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Випуск 3 (98). С. 113-121.
7. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дудук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Київ : ЦУЛ, 2012. 296 с.
8. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.
9. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey. 2001. 272 p.

-
1. Danchenko, O.B. (2017). *Praktychni aspekty reinzhynirynhu biznes-protsesiv* [Practical aspects of business process reengineering]. Kyiv : Universytet ekonomiky ta prava «KROK» [in Ukrainian].
 2. Kryvoruchko, O.M., & Ovcharenko, A.H. (2022). *Osoblyvosti upravlinnia yakistiu lohistychnoho obsluhovuvannia spozhyvachiv. Suchasne suspilstvo: kol. monohr.* [Peculiarities of managing the quality of logistics service for consumers. Modern society collective monograph] Kharkiv: SHNTM «Novyi kurs» Rozdil 3.5. [in Ukrainian].
 3. Kryvoruchko, O.M., & Ovcharenko, A. H. (2021). *Formuvannia systemy upravlinnia yakistiu lohistychnykh biznes-protsesiv ATP.* [Formation of the quality management system of logistics business processes of ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu : zbirnyk naukovykh prats.* Kharkiv: KhNADU. Vyp. 37. [in Ukrainian].
 4. Netepchuk, V.V. (2014). *Upravlinnia biznes-protsesamy.* [Management of business processes] Rivne: NUVHP [in Ukrainian].
 5. Olshanskyi, O.V. (2018). *Otsinka efektyvnosti biznes-protsesiv pidpriemstva* [Evaluation of the efficiency of the enterprise's business processes]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment».* 6 (76), 53-55. [in Ukrainian].
 6. Tiharieva, V.A., & Stankevych, I.V. (2016). *Analiz isnuuiuchykh pidkhodiv ta metodiv otsiniuvannia biznes-protsesiv pidpriemstv ta orhanizatsii.* [Analysis of existing approaches and methods of evaluating business processes of enterprises and organizations] *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho.* Vypusk 3 (98), 113-121. [in Ukrainian].
 7. Tomashevskiy, O.M., Tsehelyk, H.H., Viter, M.B., & Duduk, V.I. (2012). *Informatsiini tekhnologii ta modeliuvannia biznes-protsesiv* [Information technologies and modeling of business processes]. Kyiv : TsUL [in Ukrainian].
 8. Shuliar, R.V. (2018). *Rozvytok ekonomiko-upravlinskoho instrumentariiu zabezpechennia biznes-protsesiv: modeliuvannia, rehuliuuvannia ta ekonomichne obgruntuvannia.* [Development of economic and management tools for ensuring business processes: modeling, regulation and economic substantiation]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky [in Ukrainian].
 9. Hammer, M. & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, London: Nicholas Brealey. 272 p.