9. Партин Г. О. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи / Г. О. Партин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.8. – С. 275–279.

10. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. – 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2006. – 152 с.

11. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. / О. С. Філімоненков. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : МАУП, 2008. – 328 с.

12. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 3-тє вид. виправл. і доп. – К. : Знания, 2007. – 946 с.

13. Мамонтова Н. А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Н. А. Мамонтова. – К., 2006. – 16 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

УДК 338.2

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук, ШЕРСТЮК А.А., студент,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНКА РІВНЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. *Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня гармонізації системи управління на основі якості. Розглядаються елементи системи управління бізнес-процесами підприємства (управління перевезеннями вантажів (пасажирів), технічне обслуговування і ремонт рухомого складу, управління персоналом, маркетингом, фінансовими ресурсами, управління закупками і постачанням ресурсів, матеріально-технічними ресурсами, інформаційними ресурсами, охороною праці й технікою безпеки) та системи управління якістю (управління взаємовідносинами зі споживачами, управління якістю процесів обслуговування споживачів, управління якістю допоміжних процесів, управління якістю процесів, що обслуговують виробництво, процеси загального менеджменту якості). Обґрунтовано, що для оцінки рівня гармонізації доцільно використовувати матричний метод; критерії, що застосовують при реінжинірингу бізнес-процесів (цілі, критичні фактори успіху, перспективи, бізнес-процеси). Коефіцієнти гармонізації визначаються за кожним критерієм, узагальнення яких дає підстави дійти висновку відносно одержаного рівня гармонізації.*

Ключові слова: *гармонізація, якість, бізнес-процеси, критичні фактори успіху, цілі, перспективи, система управління.*

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук, ШЕРСТЮК А.А., студент,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА УРОВНЯ ГАРМОНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. *Предложен методический подход к оценке уровня гармонизации системы управления на основе качества. Рассматриваются элементы системы управления бизнес-процессами предприятия (управление перевозками грузов (пассажиров), техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, управление персоналом, маркетингом, финансовыми ресурсами, управление закупками и поставками ресурсов, материально-техническими ресурсами, информационными ресурсами, охраной труда и техникой безопасности) и системы управления качеством (управление взаимоотношениями с потребителями, управление качеством процессов обслуживания потребителей, управление качеством вспомогательных процессов, управление качеством процессов, обслуживающих производство, процессы общего менеджмента качества). Обосновано, что для оценки уровня гармонизации целесообразно использовать матричный метод; критерии, применяемые при реинжиниринге бизнес-процессов (цели, критические факторы успеха, перспективы, бизнес-процессы). Коэффициенты гармонизации определяются по каждому критерию, обобщение которых позволяет сделать вывод относительно полученного уровня гармонизации.*

Ключевые слова: *гармонизация, качество, бизнес-процессы, критические факторы успеха, цели, перспективы, система управления.*

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.), A. SHERSTIUK, student,
Kharkiv National Automobile and Highway University

ESTIMATING A LEVEL OF HARMONIZATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The methodical approach to estimating the level of management system harmonization according to the quality has been suggested. The article considers the elements of enterprise business management system (freight (passenger) transport management, maintenance and repair of rolling stock, personnel management, marketing, financial resources, procurement and supply management, material and technical resources, information resources, occupational safety and security) and quality management system (customer relationship management, quality management of customer service processes, quality management of support processes, quality management of production-related processes, total quality management processes). The reasonability of using the matrix method to estimate the level of harmonization as well as criteria used in business process reengineering (goals, critical success factors, prospects, business processes) has been substantiated. Harmonization coefficients are determined according to each criterion, their generalization allows for the conclusion about the level of harmonization.

Key words: harmonization, quality, business processes, critical success factors, goals, prospects, management system.

Постановка проблеми. За умов ринкової економіки найбільш ефективними є процесно-орієнтовані системи управління. До них належать системи управління бізнес-процесами підприємства (СУБП) та системи управління якістю (СУЯ). Основною задачею процесно-орієнтованих систем є організація ефективного управління бізнес-процесами для забезпечення їх функціонування (представлення підприємства як єдиної системи цінностей, що розглядає кожний підрозділ як процес, на вході якого враховується продукт споживання, а на виході – продукт діяльності) та підприємства в цілому. СУЯ спрямовані на забезпечення створення продукту, який має цінність для споживача і задовольняє його вимоги. Має місце однакова спрямованість СУБП та СУЯ. Однак, незважаючи на це, формування та впровадження процесно-орієнтованих систем зумовлює цілу низку проблем: відсутнє взаємоув'язування бізнес-процесів підприємства і процесів СУЯ; кількісні показники бізнес-процесів не інтегровані в СУЯ. Виникає проблема щодо забезпечення узгодження та ефективної взаємодії СУЯ та СУБП, тобто їх гармонізації. Гармонізація системи управління підприємством означає «проникновение в другие подсистемы, включение в их формирование и функционирование как необходимой подсистемы» [1, с. 19] та досягається в результаті узгодженої взаємодії складових елементів, що надають їй нових інтегративних властивостей та забезпечують найбільш ефективне досягнення цілей. З метою проведення гармонізації СУБП та СУЯ та встановлення переліку, обсягів, трудомісткості подальших робіт виникає потреба у визначенні її рівня.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість сучасних зарубіжних і вітчизняних наукових досліджень присвячені в основному наслідкам гармонізації, розглядаються окремі аспекти гармонізації процесів управління у певних соціально-економічних системах. Проблемі оцінки рівня гармонізації системи управління на основі якості не приділяється достатньої уваги.

Найбільшого поширення набув метод, оснований на опитуванні експертів або аудиторів у сфері якості [2]. При цьому передбачається оцінка рівня інтегрованості (гармонізації) за такими критеріями: 1) інтегрованість цілей організації; 2) наявність загальних планів, необхідних для реалізації цілей; 3) наявність структурного

підрозділу, що займається функціонуванням інтегрованих систем; 4) ступінь інтегрування процедур системи менеджменту; 5) розгляд питань інтеграції при навчанні персоналу; 6) проведення інтегрованих внутрішніх аудитів; 7) сумісність розробки і проведення коригуючих та попереджувальних дій; 8) сумісність проведення аналізу систем. На підставі одержаних оцінок з урахуванням вагомості елементів розраховується показник ступеня інтеграції системи менеджменту та ідентифікуються чотири рівні: початковий (існують окремі системи менеджменту); середній (ідентифіковані загальні елементи системи та початок їх інтеграції); високий (загальні елементи інтегровані у більшості областей); перевершений (єдина інтегрована система включає усі загальні елементи). Однак більшість критеріїв відображають поточний стан функціонування процесів та результати діяльності підприємства в цілому.

Для оцінки гармонізації галузевої структури сільськогосподарських підприємств використовують пропозиції О.І. Колкова [3], який пропонує оцінювати структуру економічних систем через показник ентропії з теорії інформації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка методичного підходу до оцінки рівня гармонізації системи управління на основі якості.

Викладення основного матеріалу дослідження. В основу оцінки рівня гармонізації СУБП та СУЯ пропонується покласти критерії, що використовуються при реінжинірингу бізнес-процесів [4–8]: цілі, ключові фактори успіху (КФУ), бізнес-процеси (БП), пріоритети (рис. 1).

За критерієм цілі визначається відповідність бізнес-процесів підприємства і процесів формування якості загальній стратегії.

КФУ поділяються на п’ять підгруп: 1 – КФУ, основані на науково-технічних перевагах; 2 – КФУ, пов’язані з організацією виробництва; 3 – КФУ, пов’язані з маркетингом; 4 – КФУ, основані на володінні знаннями і досвідом; 5 – КФУ, пов’язані з організацією управління.

Критерій «бізнес-процеси» розглядається з позицій деталізації та поточного їх стану.

Пріоритети включають оцінку за чотирма напрямами: «фінанси» (індикатор фінансової стійкості), «клієнти» (індикатор задово-

леності клієнтів як запоруки подальшого фінансового успіху), «внутрішні процеси» (розглядає внутрішні бізнес-процеси, потребує дуже чіткого уявлення про їх функціонування), «персонал» (навчання та розвиток організаційної культури на корпоративному та індивідуальному рівнях).

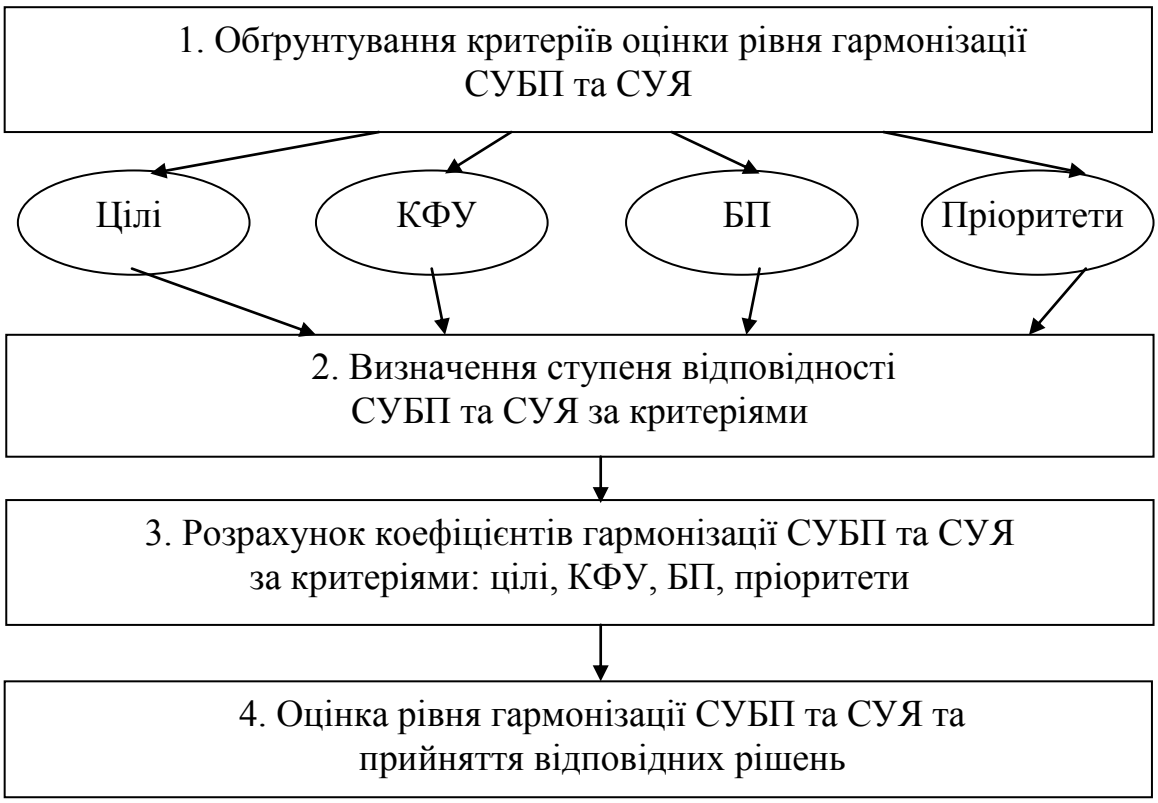

Рис. 1. **Схема оцінки рівня гармонізації системи управління на основі якості**

Для визначення ступеня відповідності СУБП та СУЯ за обраними критеріями доцільно скористатися матричним методом. Він дозволяє забезпечити системність, упорядкувати як складові елементи системи, так і взаємозв’язки між ними; оцінити відносний рівень гармонійного розвитку підприємства, потрібний напрям удосконалення певних процесів функціонування підприємства.

За кожним критерієм складається порівняльна матриця, в якій використовується така шкала вимірювання: 2 бали – якщо СУБП повністю співпадає із СУЯ; 1 бал – якщо СУБП частково співпадає із СУЯ; 0 балів – якщо СУБП не співпадає із СУЯ (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка ступеня відповідності СУБП і СУЯ за «КФУ: володіння знаннями і досвідом»

Елементи СУБП	Елементи СУЯ					Сума оцінок
	СУЯ 1	СУЯ 2	СУЯ 3	СУЯ 4	СУЯ 5	
СУБП 1	1	1	1	1	1	5
СУБП 2	0	2	1	1	2	6
СУБП 3	2	1	0	1	2	6
СУБП 4	0	2	1	1	1	5
СУБП 5	1	2	0	1	2	6
СУБП 6	0	1	2	1	2	6
СУБП 7	1	2	2	2	2	9
СУБП 8	1	1	2	1	2	7
СУБП 9	0	2	1	2	1	6
Сукупна оцінка	6	14	10	11	15	56

Наприклад, елементи СУБП, що розглядаються: СУБП 1 – Управління перевезеннями вантажів (пасажирів); СУБП 2 – Технічне обслуговування і ремонт рухомого складу; СУБП 3 – Управління персоналом; СУБП 4 – Управління маркетингом; СУБП 5 – Управління фінансовими ресурсами; СУБП 6 – Управління закупками і постачанням ресурсів; СУБП 7 – Управління матеріально-технічними ресурсами; СУБП 8 – Управління інформаційними ресурсами; СУБП 9 – Управління охороною праці й технікою безпеки.

Елементами СУЯ визначено складові управління за інтегрованим процесом формування якості в АТП [9]: управління взаємовідносинами зі споживачами (СУЯ 1), управління якістю процесів обслуговування споживачів (СУЯ 2), управління якістю допоміжних процесів (СУЯ 3), управління якістю процесів, що обслуговують виробництво (СУЯ 4), процеси загального менеджменту якості (СУЯ 5).

Далі виконуються розрахунки коефіцієнтів гармонізації СУБП та СУЯ за обраними критеріями $К_{гарм\ і}$: цілі, КФУ, БП, пріоритети:

$$К_{гарм\ і} = \Sigma О_{ij} / \max\Sigma О_{ij}, \quad (1)$$

де $\Sigma О_{ij}$ – експертна сумарна оцінка j-го елемента за і-м критерієм, бал;

$\max\Sigma О_{ij}$ – максимальна сумарна оцінка j-го елемента за і-м критерієм, бал.

Оцінка рівня гармонізації СУБП та СУЯ формується на підставі узагальненого показника за усіма критеріями:

$$К_{гарм} = \sum_{i=1}^{n} К_{гарм\,i} \ / \ n, \qquad (2)$$

де n – кількість критеріїв оцінки рівня гармонізації СУБП та СУЯ.

З метою інтерпретації одержаних значень коефіцієнта гармонізації та прийняття відповідних рішень доцільно застосувати шкалу Харрінгтона (табл. 2).

Таблиця 2

Інтерпретація оцінки рівня гармонізації СУБП та СУЯ

Числове значення	Змістовий опис градацій
1–0,8	Гармонізована система управління підприємством
0,8–0,64	Загальні елементи СУБП та СУЯ гармонізовані
0,64–0,37	Більшість елементів систем гармонізовані
0,37–0,2	Ідентифіковані окремі елементи систем, початок гармонізації
0,2– 0	Існують окремі системи, гармонізація відсутня

Висновки. Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня гармонізації системи управління підприємством на основі якості. Використання цього підходу дозволяє об’єктивно встановити неузгодженості, що містяться в системі, сформулювати конкретні рекомендації щодо їх усунення та пропозиції щодо забезпечення гармонізації системи управління підприємством.

Література

1. Криворучко О.Н. Гармонизация системы управления предприятием на основе менеджмента качества / О.Н. Криворучко, В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 15. – С. 7–21.

2. Аванесов Е.К. Оценка уровня интегрированности систем менеджмента / Е.К. Аванесов. – Режим доступу : http://quality.eup.ru/materialy14/ims_level_evaluation.htm.

3. Колков А.И. Гармонизация структуры как фактор экономического регулирования / А.И. Колков. – Режим доступу : http://kolkovsite.narod.ru/old/Notes/garm_struct.htm.

4. Менеджмент процессов : пер. с нем. / под ред. Й. Бекеера, Л. Вилкова, В. Тарахунина и др. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.

5. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – С.Пб. : Азбука, 2002. – 316 с.

6. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.

7. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Тельнов Ю.Ф. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

8. Smith H. Businessprocessmanagement: thethirdwave / H. Smith, P. Fingar. – London, MeghanKifferPr, 2013. – 312 p.

9. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.