

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

DEVELOPMENT DIRECTIONS OF ECONOMIC AND MANAGEMENT INSTRUMENTS FOR BUSINESS PROCESSES SUPPORTING

У статті досліджено напрями розвитку інструментів управління бізнес-процесами. Запропоновано нові акценти для розвитку економіко-управлінського інструментарію підтримки бізнес-процесів підприємств. Акцентування розвитку пропонується формувати на основі управління якістю, гнучкістю та адаптивністю бізнес-процесів. Особливу увагу приділено визначенню важливості окремих бізнес-процесів для підприємства. Важливість запропоновано визначати на основі розробленого показника вертикального інтегрування бізнес-процесів.

Ключові слова: економіко-управлінський інструментарій, оцінювання бізнес-процесів, якість, гнучкість, адаптивність.

В статті досліджено напрями розвитку інструментів управління бізнес-процесами. Предложены новые акценты для развития экономико-управленческого инструментария поддержки бизнес-процессов предприятий. Акцентирование развития предлагается формировать на основе управления качеством, гибкостью и адаптивностью бизнес-процессов. Особое

внимание уделено определению важности отдельных бизнес-процессов для предприятия. Важность предложено определять на основе разработанного показателя вертикального интегрирования бизнес-процессов.
Ключевые слова: экономико-управленческий инструментарий, оценивание бизнес-процессов, качество, гибкость, адаптивность.

In the article was researched the directions of business process supporting management tools. They are offered new directions for the development of economic and managerial tools for business processes supporting at enterprises. New direction of development was proposed based on quality management, flexibility and adaptability of business processes. Special attention is paid to determining the importance of business processes for the enterprise. It was proposed to determine the importance of vertically integrating business processes based on the indicator.

Key words: economic-management methods, business process evaluation, quality, flexibility, adaptability.

УДК 338.45(518):658.562.012.7

Шуляр Р.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національний університет
«Львівська політехніка»

Постановка проблеми. Особливої уваги потребують сьогодні особливості економіко-управлінських інструментів та механізмів гнучкості й адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. Економіко-управлінські інструменти, які дають змогу вирішувати проблеми гнучкості та адаптивності систем управління якістю, є досить популярними у сучасних дослідженнях бізнес-процесів підприємств. З урахуванням наявних на підприємствах систем автоматизованого управління виробництвом, запасами, складами та логістикою тощо необхідно здійснити оцінювання врахування такими системами вимог до систем управління якістю. Такі системи здавна містять необхідні атрибути та ознаки забезпечення гнучкості бізнес-процесів і технологій. Однак для перегляду цих вимог в контексті управління якістю визначено, які класи інформаційних систем управління охоплюють етапи кола управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегію формування та використання методів управління бізнес-процесами підприємств знаходимо в описах праць Т. Коно, М. Портера, В.В. Гончарова, З.Е. Шершньової та С.В. Оборської. Акцентування на важливості формування впливу на бізнес-процеси підприємства щодо управління якістю зроблено в працях В.Н. Мішина, В.Н. Фоміна, О.Г. Кулакової та Е. Равера.

Постановка завдання. Метою статті є оцінювання врахування економіко-управлінськими сис-

темами вимог до гнучкості та адаптивності систем управління якістю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «якість» досить широке, однак будемо використовувати більш вузькі сфери поняття якості, які зводяться до якості продукції підприємства, якості праці робітників, якості послуг всередині та зовні підприємств, що безпосередньо залежать від якості бізнес-процесів, процесів виробництва чи підготування до надання послуг.

Поняття якості продукції є одним з найскладніших серед тих, з якими спеціалістам доводиться мати справу. Однак поняття якості процесу виробництва цієї продукції є ще складнішим та вимагає наявності певної системи, яка цю якість буде забезпечувати.

До якості продукції, її характеристик, питань про те, коли, ким і як ця продукція була виготовлена, звертаються під час вибору продукції та послуг для виробничих та споживачьких цілей, планування виробничої діяльності та оцінювання процесів у його рамках, складності чи ефективності тощо.

З метою пошуку відповіді на ці питання на основі вивчення практики управління бізнес-процесами та їх якістю на підприємствах запропонована структурно-логічна модель формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів (рис. 1). Модель пройшла успішне випробування досвідом та обговорення з менеджерами-практиками, є результатом власних опрацювань автора на основі концепцій управління якістю та досліджень підприємств.

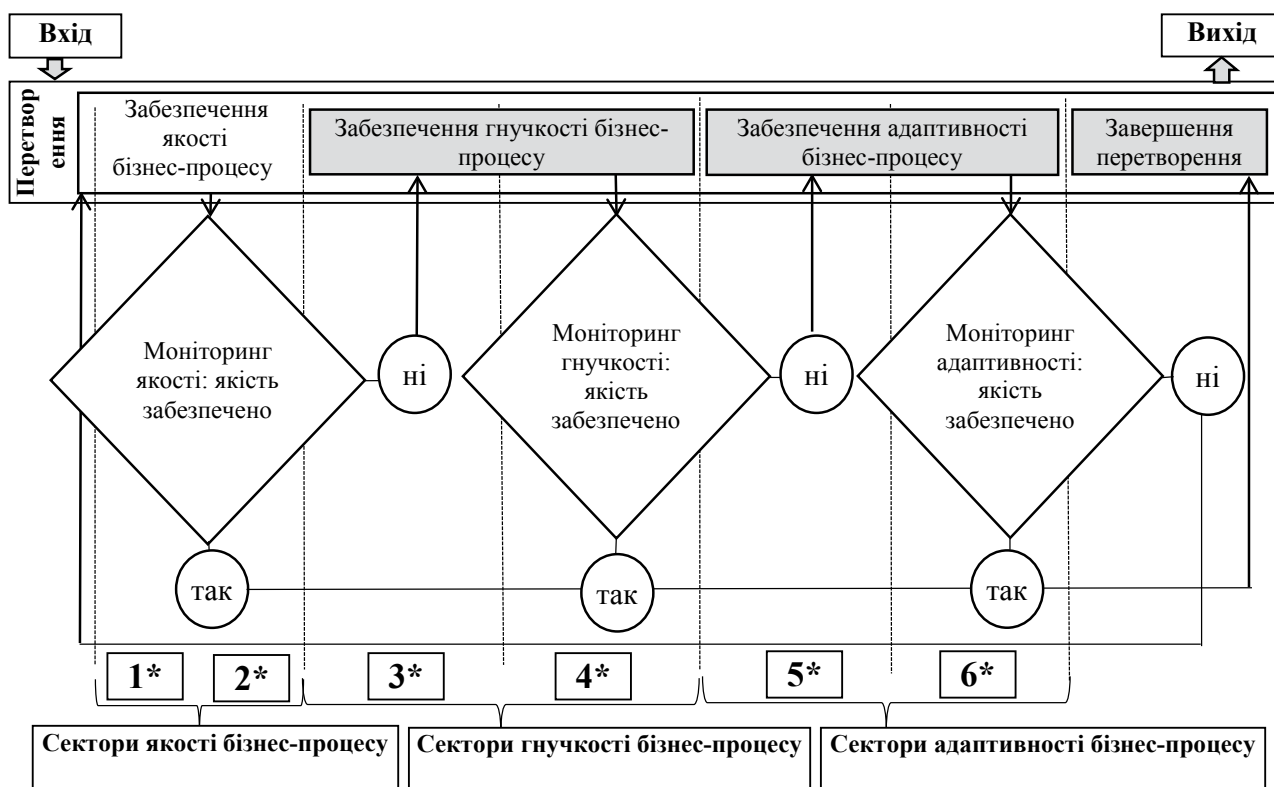


Рис. 1. Структурно-логічна модель формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів

Сектори забезпечення (1, 3 та 5) та моніторингу (2, 4 та 6) систем якості, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, які відповідають запропонованим у дослідженні економіко-управлінським інструментам

Джерело: власні опрацювання автора на основі концепцій управління якістю та досліджень підприємств

Вимоги до гнучкості та адаптивності системи управління потребують формування певних механізмів реалізації цих характеристик системи. Умовно їх можна розділити на такі ж основні групи, як прийнято поділяти методи менеджменту, а саме економічні, соціально-психологічні, технічні та адміністративні (табл. 1).

Щодо оцінювання гнучкості та адаптивності систем управління якістю можна наводити безліч показників, які можуть відображати ці характеристики. Однак з точки зору ефекту та ефективності цих окремих характеристик системи доцільно перебрати ті показники, які насамперед пов'язані з фінансовою складовою оцінювання результатів роботи систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. Найбільш комплексним є підхід з точки зору фінансування системи управління якістю, тобто витрати інвестиційного та поточного характеру на роботу цієї системи. Витратам на забезпечення якості продукції в ранніх школах з проблем якості дослідники спочатку не приділяли великої уваги. На ранніх стадіях розвитку науки про управління вважалось, що такі витрати становлять незначну частку відсотка від сум грошових потоків від продажу, надійно сховані у собівартості та невідчутні для споживачів. Однак зі зростанням цінової конкуренції на ринках промислової продук-

ції машинобудування кожен відсоток зростання ціни міг обернутися зменшенням частки ринку, відтоком споживачів. З одного боку ціна, а з іншого боку, самі витрати піддалися різкому зростанню та роздмухуванню «апетитів» системи управління якістю. Насправді ж ці витрати були значно більшими від самого початку. Однак їх не зараховували до витрат на якість, бо вважали витратами, пов'язаними з недоліками технологічних процесів, а не кінцевої продукції. Крім того, вимоги до якості також постійно зростали з боку споживачів, а в змінах очікувань взагалі настали часи «якісної сингулярності», тобто очікування піддавались не миттєвому вимірюванню, а лише передбаченню. В таких умовах витрати на якість збільшили свою частку у собівартості продукції до незмірних висот.

Бізнес-процес на підприємстві найчастіше визначають як модель типу «вхід – перетворення – вихід». Таке уявлення дає змогу говорити про необхідну та вкрай важливу характеристику більшості бізнес-процесів як відкритих систем, а саме адаптивність. Під адаптивністю бізнес-процесів будемо розуміти здатність успішного їх пристосування до будь яких змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід та увага до адаптивності дадуть змогу говорити про належне управління системою забезпечення якості на під-

Пропоновані акценти на методи забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємства

№	Види	Назви	Короткий зміст
1	Економічні	Показники економічного оцінювання методів управління якістю.	Порівняння окремих методів управління якістю щодо доцільності їх застосування.
		Багатостороннє оцінювання альтернативних варіантів рішень, розроблених у групах (гуртках) з проблем якості.	Визначення доцільності методів шляхом роботи груп з якості та застосування цінного досвіду фахівців у колективах.
		Структурування бізнес-процесів та визначення їх важливості для результатів роботи системи управління якістю.	Приділення уваги тим ланкам кола якості, які формують найбільшу цінність продукції та мають велике значення для якості.
2	Соціально-психологічні	Розвиток та застосування когнітивних здібностей працівників.	Постійне навчання та підвищення майстерності працівників, передавання досвіду.
		Участь у конкурсах та преміях з якості (бенчмаркінг підприємств).	Додаткове мотивування для можливості презентувати найкращий накопичений досвід у сфері якості.
3	Технічні	Внесення у технічну та конструкторську документацію інформації про слабкі конструктивні та технологічні моменти.	Покрокове виведення можливого переліку помилок для внесення змін у показники якості продукції.
		Сертифікування системи управління якістю підприємства за кількома міжнародними чи національними стандартами.	Враховання сильних сторін окремих стандартів, адаптування системи якості до вимог різних замовників.
		Враховання фаз формування гнучкості та адаптивності системи управління якістю.	Пошук етапу циклу розвитку системи якості та впровадження відповідних механізмів гнучкості й адаптивності.
4	Адміністративні	Карти методів управління та забезпечення якістю.	Схеми відповідності ймовірних помилок та шляхів їх виправлення.
		Створення та підтримування групи (гуртків) з проблем якості.	Впровадження практики груп з якості та надання їм законних повноважень у системі менеджменту підприємства.
		Залучення працівників до розроблення рекомендацій та пропозицій з якості.	Організування та мотивування працівників у процесі пошуку методів покращення якості.

Джерело: власні опрацювання автора на основі концепцій управління якістю та досвіду досліджень підприємств

приємстві, адже належне управління якістю, а саме гнучкість в управлінні нею, дає змогу швидко й успішно реагувати на можливі та ймовірні від-

хилення в бізнес-процесах, як наслідок чи реакцію на внутрішнє чи зовнішнє середовище (вхід та вихід системи) (рис. 2).

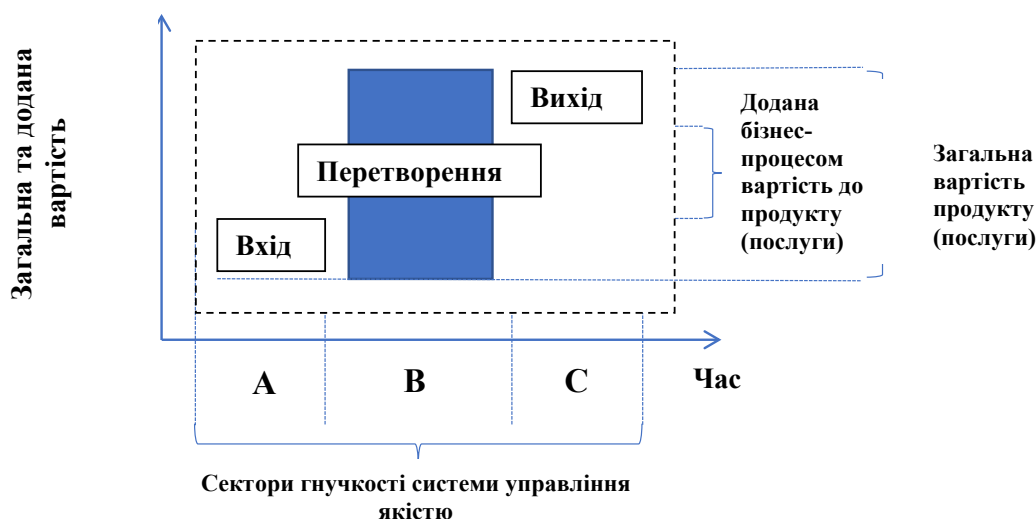


Рис. 2. Рекомендовані сектори гнучкості бізнес-процесів у системі управління їх якістю

Сектор А – гнучкість у виборі постачальників, управління якістю на вході у бізнес-процес тощо; сектор В – гнучкість у реакції на зміни в протіканні технологічних та управлінських процесів у межах додавання додаткової вартості до продукту тощо; сектор С – гнучкість у роботі зі споживачами та клієнтами як реакція на їх оцінювання та сприйняття продуктів компанії тощо

Джерело: власні опрацювання автора на основі концепцій управління якістю та досвідом досліджень підприємств

Задля належного оцінювання ефективності життя певних заходів з підтримки гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів запропонований показник їх «ваги вертикальної інтеграції». Згідно з опублікованими у сучасній економічній літературі дослідженнями, пов'язаними з рівнем вертикальної інтеграції бізнес-процесів, ця величина характеризується, зокрема, показником доданої вартості [1, с. 158]. На цих позиціях відзначається фактична величина всієї доданої вартості в межах підприємства та окремого бізнес-процесу в ній. Такий підхід пропонується, зокрема, Міжнародними стандартами систем управління якістю для визначення ключових бізнес-процесів. На таких даних будуються особлива увага та концентрація управління якістю. Додана вартість, яка застосовується в розробленому методі, – це різниця між загальними витратами підприємства та витратами на закупівлю сировини й матеріалів у підприємств-постачальників. Відповідно, додана вартість окремого бізнес-процесу визначається за обліковими даними витрат у його рамках або як різниця вхідних матеріалів та сировини й вихідного незавершеного виробництва.

В економічній літературі з обліку фінансів найчастіше дається визначення доданої вартості як вартості, що додана в процесі переробки напівфабрикатів, матеріалів сировини тощо [2, с. 120]. Виходячи з характеристик та змісту фінансової звітності підприємств, підходів до їх складання на основі обліково-аналітичної інформації про бізнес-процеси, додану вартість можемо ідентифікувати та оцінити шляхом додавання таких витрат у межах бізнес-процесів, як витрати за елементами сировини та матеріалів, витрати на оплату праці, відрахування та соціальні заходи, амортизація.

За іншого підходу, а саме статтею витрат, додана вартість – це сума витрат на оплату праці, виробничі накладні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут тощо. Для оцінювання вагомості окремого бізнес-процесу у вертикалі створення додатної вартості підприємством у роботі пропонується використовувати коефіцієнт ваги вертикальної інтеграції з урахуванням величини можливих додаткових витрат за настання відхилення на попередніх стадіях виробничого ланцюга (мультиплікатор витрат). Формула для розрахунку коефіцієнта ваги вертикальної інтеграції бізнес-процесу (КВІ) така:

$$КВІ_i = \frac{ДВБЗП_i * M_{Ві}}{ДВПВ}, \quad (1)$$

де $ДВ_{БЗП_i}$ – додана вартість до виробу в бізнес-процесі (i), грн. од.;

$M_{Ві}$ – мультиплікатор витрат на виправлення потенційних відхилень у бізнес-процесі (i) порівняно з бізнес-процесом (i-1);

$ДВ_{ПВ}$ – додана вартість до виробу в результаті всіх бізнес-процесів на підприємстві, грн. од.

Мультиплікатор витрат на виправлення потенційних відхилень у бізнес-процесі (i) порівняно з бізнес-процесом (i-1) визначається на основі місця бізнес-процесу (i) в ланцюжку створення доданої вартості. У багатьох ситуаціях, коли виникає необхідність виправлення невідповідностей від ланки до ланки виробничого ланцюжка, діє правило, відоме в теорії та практиці управління якістю як «Правило 10». Воно передбачає необхідність врахування факту, що вартість виявлення та усунення невідповідності на кожній наступній стадії виробничого процесу зростає в десять разів та збільшує витрати підприємств [3, с. 34; 4, с. 126; 5, с. 49; 6, с. 86–87].

В багатьох дослідженнях знаходимо спроби визначення відсотка цих витрат у загальній собівартості. Так чи інакше ці витрати в сумі відомого ланцюга створення доданої вартості, згідно з концепцією М. Портера, визначаються як втрати [8, с. 66].

Виходячи з характеристик та визначень доданої вартості, формулу трансформуємо в таку форму:

$$КВІ = \frac{(СОББЗП - СОБВХ БЗП) * M_{Ві}}{СОБП - СОБВХ}, \quad (2)$$

де $СОБ_{БЗП}$ – собівартість виробу на виході бізнес-процесу, грн. од.;

$СОБ_{ВХ БЗП}$ – собівартість виробу на вході до бізнес-процесу, грн. од.;

$СОБ_{П}$ – повна собівартість виробу, грн. од.;

$СОБ_{БЗП}$ – собівартість вхідних елементів для виготовлення виробу, грн. од.

Запропонований вище коефіцієнт ваги вертикальної інтеграції бізнес-процесу містить у чисельнику частину витрат на виробництво продукції, яка має частину витрат на забезпечення якості продукції. Цією часткою підприємство здатне управляти в короткостроковому періоді в разі настання необхідності корегувати методи забезпечення якості. Необхідність управляти означає, що за умов належної гнучкості та адаптивності системи управління якістю ці витрати не будуть зменшуватись або збільшуватись у собівартості продукції чи величині доданої вартості до продукції або незавершеного виробництва. Отже, за умов значної частки бізнес-процесу у створенні вартості та формуванні собівартості продукції підприємства механізми гнучкості та адаптивності повинні бути максимально розвиненими для управління його якістю. Це за умов мінливості та коливань ринкової кон'юнктури продукції та стриманої цінової конкуренції на ринку промислового машинобудування стане чималою конкурентною перевагою для виробника [7, с. 162].

Додатково під час аналізування із застосуванням розробленого коефіцієнта доцільно враховувати на основі методу експертних оцінок фактори якості, які визначають вибір та формування набору методів її забезпечення за певними параметрами виробничих потужностей, потреби в додаткових

Анкета для збирання інформації щодо визначення $K_{Ві}$

Показники елементів витрат	2017 р.	Елементи операційних витрат, тис. грн.				
	тис. грн.	матеріальні затрати	витрати на оплату праці	відрядження на соціальні заходи	амортизація	інші операційні витрати
Собівартість реалізованої продукції						
Адміністративні витрати						
Витрати на збут						
Інші операційні витрати						
Фінансові витрати						
Втрати від участі в капіталі						
Інші витрати						

Джерело: власні напрацювання автора

Таблиця 3

Результати розрахунку коефіцієнта ваги вертикальної інтеграції бізнес-процесу (модель за даними елементів витрат підприємств)

Підприємства	Показники елементів витрат	$K_{Ві}$	Підприємства	Показники елементів витрат	$K_{Ві}$
Приватне акціонерне товариство «Електро»	Собівартість реалізованої продукції	1,215539	Публічне акціонерне товариство «Львівелектромаш»	Собівартість реалізованої продукції	0,002068
	Адміністративні витрати	0,110965		Адміністративні витрати	1,35698
	Витрати на збут	0,000767		Витрати на збут	0,153721
	Інші операційні витрати	0,023134		Інші операційні витрати	0,184429
	Фінансові витрати	0,000507		Фінансові витрати	0
	Втрати від участі в капіталі	0		Втрати від участі в капіталі	0
	Інші витрати	0,000538		Інші витрати	0
Приватне акціонерне товариство «Львівобленерго»	Собівартість реалізованої продукції	1,719012	Приватне акціонерне товариство «Львівський електроламповий завод «Іскра»»	Собівартість реалізованої продукції	0,724273
	Адміністративні витрати	0,038107		Адміністративні витрати	0,085097
	Витрати на збут	0		Витрати на збут	0,024223
	Інші операційні витрати	0,015992		Інші операційні витрати	0,562651
	Фінансові витрати	0,01141		Фінансові витрати	0,143072
	Втрати від участі в капіталі	0		Втрати від участі в капіталі	0
	Інші витрати	0,001579		Інші витрати	0,000823
Публічне акціонерне товариство «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту»	Собівартість реалізованої продукції	0,549599	Приватне акціонерне товариство «Конвеєр»	Собівартість реалізованої продукції	0,939699
	Адміністративні витрати	0,536738		Адміністративні витрати	0,321293
	Витрати на збут	0,023177		Витрати на збут	0,050975
	Інші операційні витрати	0,382623		Інші операційні витрати	0,07803
	Фінансові витрати	0		Фінансові витрати	0,003475
	Втрати від участі в капіталі	0		Втрати від участі в капіталі	0
	Інші витрати	0,007629		Інші витрати	0,00267
Приватне акціонерне товариство «Львівський локомотиво-ремонтний завод»	Собівартість реалізованої продукції	1,172365	Приватне акціонерне товариство «Городоцький механічний завод»	Собівартість реалізованої продукції	0,475462
	Адміністративні витрати	0,356601		Адміністративні витрати	0,882249
	Витрати на збут	0,005793		Витрати на збут	0,044076
	Інші операційні витрати	0,064209		Інші операційні витрати	0,04769
	Фінансові витрати	0		Фінансові витрати	0
	Втрати від участі в капіталі	0		Втрати від участі в капіталі	0
	Інші витрати	0,027965		Інші витрати	0

Джерело: власні напрацювання автора на основі концепцій управління якістю та досвіду досліджень підприємств

інвестиціях в освоєння цих методів, наявність конкурентоспроможних за якістю технологічних рішень на всіх етапах кола якості (галузі постачання, виробництва тощо), рівень сприйняття сучасності технологій постачальниками та аутсорсерами (вартість налагодження власного виробництва матеріалів та комплектуючих) тощо (табл. 2).

Якщо під час обчислення коефіцієнта ваги вертикальної інтеграції бізнес-процесу (K_{BI}) для змодельованого рівня гнучкості та адаптивності системи управління його якістю коефіцієнт є меншим, ніж для іншого бізнес-процесу на підприємстві, то вимоги до рівня гнучкості та адаптивності системи управління якістю (P_{GAi}) зменшуються:

$$K_{BIi} \rightarrow \max, P_{GAi} \rightarrow \max, K_{BIi} \rightarrow \min, P_{GAi} \rightarrow \min.$$

$$K_{BI1} > K_{BI2} > K_{BI3} > \dots > K_{BIN} > \dots > K_{BIN+1}$$

$$P_{GA1} > P_{GA2} > P_{GA3} > \dots > P_{GAN} > \dots > P_{GAN+1}$$

$$i \in [1; n]$$

Коли K_{BI} збільшується від одного до іншого бізнес-процесу, то простір для маневрування рівнем гнучкості та адаптивності системи управління якістю за розміром частки собівартості продукції теж збільшується. Результати оцінювання коефіцієнта ваги вертикальної інтеграції бізнес-процесу для підприємств, які вивчалися в дослідженні, представлені в табл. 3, 4.

Коефіцієнт ваги вертикальної інтеграції бізнес-процесу доцільно розраховувати для одиниці кінцевої продукції. Це дасть змогу оцінити перспективу підприємства контролювати та коректувати набір методів і методик управління якістю на конкретних ділянках роботи вертикального ланцюжка виробничого процесу. Показник K_{BI} дає також можливість виявити та оцінити наявність найважливіших точок у вертикальних виробничих ланцюжках підприємства для формування належного рівня гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів.

Висновки з проведеного дослідження.

Як відомо, в основі адаптивності бізнес-процесів лежить гнучкість технологій, які у них використовуються. Отже, гнучкості систем управління якістю сприяє гнучкість технологій. Однак не лише цей фактор. Проаналізовані в процесі дослідження зв'язки показників адаптивності та показників гнучкості систем управління якістю свідчать про досить низький рівень цих показників на досліджених підприємствах. Запропоновано поділ напрямів управління якістю на підставі вивчення досвіду

управління якістю на підприємствах. Розкрито зв'язок концепції реінжинірингу бізнес-процесів з механізмами гнучкості та адаптивності. Проаналізовано значення концепції загального управління якістю для механізмів гнучкості та адаптивності системи управління якістю. Проведено оцінювання зв'язків механізмів та елементів загальної схеми управління якістю бізнес-процесів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Москва, 1987. 384 с.
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: в 2 т. Т. 2. Москва, 1998. 784 с.
3. Мишин В.Н. Управление качеством. Москва, 2000. 303 с.
4. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. Москва, 2000. 320 с.
5. Кулакова О.Г. Управление внедрением систем качества на промышленных предприятиях: мотивационный подход. Москва, 2009. 207 с.
6. Равер Е. Основы осознанного управления качеством продукции. Стандарты и качество. 2009. № 2. С. 86–87.
7. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ, 1999. 384 с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва, 2016. 715 с.

REFERENCES:

1. Kono T. (1987) The strategy and structure of Japanese enterprises. Moscow (in Russian).
2. Goncharov V.V. (1998) In search of management excellence: a guide for senior management personnel. Moscow (in Russian).
3. Mishin V.N. (2000) Quality Management. Moscow (in Russian).
4. Fomin V.N. (2000) Qualimetry. Quality control. Certification. Moscow (in Russian).
5. Kulakova O.G. (2009) Management of the implementation of quality systems in industrial enterprises: a motivational approach. Moscow (in Russian).
6. Raver E. (2009) Fundamentals of conscious product quality management [Standards and quality]. № 2. P. 86–87 (in Russian).
7. Shershneva Z.E., Obors'ka S.V. (1999) Strategic management. Kyiv (in Ukrainian).
8. Porter M. (2016) Competitive Advantage: How to achieve a high score and ensure its sustainability. Moscow (in Russian).

Shulyar R.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management and International Business,
Institute of Economics and Management,
L'viv Polytechnic National University

DEVELOPMENT DIRECTIONS OF ECONOMIC AND MANAGEMENT INSTRUMENTS FOR BUSINESS PROCESSES SUPPORTING

In the article was researched the directions of business process supporting management tools. They are offered new directions for the development of economic and managerial tools for business processes supporting at enterprises. New direction of development was proposed based on quality management, flexibility and adaptability of business processes. Special attention is paid to determining the importance of business processes for the enterprise. It was proposed to determine the importance of vertically integrating business processes based on the indicator.

As result of the investigation was proposed a structural-logical model of finding solutions to business process management problems. The model is based on the study of business process management practices and their quality assurance at the enterprises. The model involves the formation and development of economic and managerial tools for business processes supporting. The model has been successfully tested at experience and discussions with practicing managers. Attention is needed to the features of economic and managerial tools and mechanisms of quality management systems flexibility and adaptability for business processes of enterprises. Economic and management tools that address the issues of flexibility and adaptability of quality management systems are quite popular in the modern researches of business processes of enterprises. These researches are considered the automated control systems of production, stocks, warehouses and logistics at enterprises. Such systems have long been containing the necessary attributes and attributes of the flexibility of business processes and technologies. The flexibility of the technologies is based on the adaptability of business processes. Consequently, the flexibility of quality management systems is facilitated by the flexibility of technology. The links between the indicators of adaptability and the indicators of flexibility of quality management systems analyzed in the study process show a rather low level of these indicators in the investigated enterprises. In the article is offered the division of the directions of quality management based on the experience of management of quality at the enterprises. It is revealed the connection between the concept of business process reengineering and the mechanisms of flexibility and adaptability. It is analyzed the importance of the concept of general quality management for mechanisms of flexibility and adaptability of the quality management system. It is carried out the estimation of links of mechanisms and elements of the general scheme of quality management of business processes.