

УДК 658.29

Метеленко Н.Г.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО ДОКУМЕНТУВАННЯ В УМОВАХ ПРОЦЕСНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Побудовано систему внутрішнього документування на основі процесної інфраструктури, яка орієнтована на ефективне управління промисловими підприємствами. Досліджено та обґрунтовано якісні параметри результативності бізнес-процесів в умовах дії інтегрованої організаційної структури управління промисловим підприємством.

**Ключові слова:** якісні параметри, бізнес-процеси, результативність, визначеність, ефективність, адаптивність бізнес-процесів, система документування

The system of the internal documenting on the basis of process infrastructure oriented on the effective management of industrial enterprises has been built. Qualitative parameters of effectiveness of business-processes in the conditions of action of integrated organizational structure of management of an industrial enterprise has been investigated and grounded

**Keywords:** qualitative parameters, business-processes, effectiveness, distinctness, efficiency, adaptability of business-processes, documenting system.

Розвиток внутрішнього господарського механізму віддзеркалює розвиток виробництва промислового підприємства, який проявляється через перехід від одного стану економіки підприємства до іншого, якісні зміни та оновлення господарської системи підприємства, підвищення ефективності її функціонування на основі удосконалення техніки, технології, організації праці у всіх структурних підрозділах, покращення якості продукції тощо. Одним з підходів до управління промисловими підприємствами є процесний підхід, на основі якого автором побудовано процесну інфраструктуру промислового підприємства [1]. На думку вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблеми комплексного аналізу, обстеження, моделювання бізнес-процесів у системі менеджменту підприємств [2-7, 9-18], існують якісні і кількісні параметри бізнес-процесів, які знаходять своє відображення у системі внутрішнього документування.

Дослідження спрямоване на вирішення важливого наукового завдання побудови системи внутрішнього документування, визначення параметрів результативності бізнес-процесів шляхом встановлення їх переліку та взаємозв'язку в інтегрованій організаційній структурі управління.

Параметри бізнес-процесів класифікуються на якісні та кількісні. До якісних параметрів відносять результативність, ефективність, адаптивність. Взагалі, якісні – це відносні показники, що мають інтенсивний характер. Вважається, що показники результативності бізнес-процесу характеризують ступінь реалізації запланованих робіт або досягнення запланованих результатів. Показники ж ефективності характеризують відношення досягнутих результатів до використаних ресурсів та відображають ступінь оптимального використання ресурсів за умов досягнення необхідного результату бізнес-процесу [16]. Результативність може бути покращена шляхом перепроєктування процесів або продуктів (послуг), а ефективність – шляхом покращення власне процесів. Таким чином, можна стверджувати, що ефекти-

вність є віддзеркаленням результативності бізнес-процесів. До якісних показників також відносять показник адаптивності, який свідчить про те, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі [15, С.51]. Навколишнє середовище бізнес-процесу – сукупність бізнес-процесів підприємства, тому ступінь адаптивності віддзеркалює раціональність організації бізнес-процесів. Також, деякі автори виділяють показник „визначеності” бізнес-процесу [16], який означає ступінь, з якою реальний бізнес-процес відповідає своєму документальному опису. Ми вважаємо, що цей показник є досить вагомим при обстеженні бізнес-процесів з метою їх раціональної організації у бізнес-системі промислового підприємства та потребує додаткових наукових обґрунтувань щодо його значення при побудові системи параметрів бізнес-процесів.

Показник „визначеності” бізнес-процесу є віддзеркаленням системи менеджменту якості промислового підприємства, побудова якої повинна здійснюватись з урахуванням вимог стандартів ISO 9001:2008 „Системи менеджменту якості. Вимоги” та ДСТУ ISO 9001:2009 „Системи управління якістю. Вимоги”, а також вимог систем якості тих країн, з якими співпрацює підприємство з питань управління якістю стосовно проектування, розробки, виробництва, постачання та сервісного обслуговування. В Україні відповідність системи менеджменту якості стандартам здійснює Національний орган з сертифікації, та у разі надання підприємству сертифікату на систему управління якістю, воно відноситься до реєстру Системи сертифікації УкрСЕПРО. Досягнення певного рівня визначеності бізнес-процесів можливо за умов розробки та постійного удосконалення інтегрованої системи менеджменту якості на промисловому підприємстві.

В умовах трансформації економічної системи України та формування соціально-орієнтованої економічної системи суспільства найбільш ефективним способом удосконалення управління підприємствами є впровадження інтегрованої системи менеджменту, побудова якої повинна здійснюватись не тільки на засадах міжнародних стандартів ISO 9000 (якість), ISO 14000 (охорона навколишнього середовища) та OHSAS 18000 (охорона праці та промислова безпека), а також інших стандартів. Інтегрована система менеджменту якості повинна будуватись на засадах системного підходу до управління підприємством, який дозволяє систематизувати різні аспекти діяльності промислового підприємства, що здійснюють суттєвий вплив на успішну роботу підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана із ризиками, що визначають основні втрати, тому метою створення інтегрованої системи менеджменту є оптимальне управління ризиками, що дозволить підприємству скоротити (зберегти) потрібні йому матеріальні, фінансові та організаційні ресурси. Стандарти ISO є універсальними з точки зору їх сумісного використання із стандартами екологічного менеджменту ISO 14000 і стандартами систем промислової безпеки і охорони праці OHSAS 18000. Інтегровану систему менеджменту якості не слід ототожнювати із загальною системою менеджменту промислового підприємства, яка об'єднує усі аспекти його діяльності. У цьому розумінні інтегрована система менеджменту має обмежений характер, але є більш комплексною проти її складових.

Однією із складових системи менеджменту якості є система внутрішнього документування. Метою документування є створення нормативно-організаційної основи для побудови, функціонування та постійного покращення інтегрованої системи менеджменту якості. Якісне документування забезпечує вирішення наступних задач:

- встановлення вимог до здійснення процесів;
- розробка системи відповідальності, повноважень та інформування;
- відтворення процесів, їх відстеження (моніторинг) та оцінювання досягнутих результатів;

- визначення складу та структури документів системи (процедури, інструкції, методики тощо);
- встановлення правил їх розробки та ідентифікації.

Виходячи із цілей та задач документування, можна сформулювати наступні принципи, що пропонується покласти в основу системи внутрішнього документування:

- документація повинна бути комплексною, повною, зрозумілою та містити тільки практично здійснювані вимоги;
- документація повинна бути адекватною рекомендаціям та вимогам стандартів ISO 9000, ідентифікованою, адресною, актуалізованою та мати санкціонований статус [18, С.182-183].

Відповідно до цих принципів, нами запропонована наступна система внутрішнього документування, що розроблена на базі дослідження роботи ВАТ „ЗЗВА” та згідно розробленої, для даного промислового підприємства процесної інфраструктури (рис. 1) [1].

Первинним етапом формування системи внутрішнього документування є визначення концептуальних положень політики підприємства у сфері якості, яка є підґрунтям формування ціле і бізнес-процесу „Управління якістю” процесної інфраструктури. Документування політики у сфері якості віддзеркалюється у стандарті (керівництво з якості) підприємства, який не містить будь-яких виключень із вимог стандарту ISO 9001:2008 та є основним документом, що регламентує якість (другий рівень системи). Вимоги даного документу розповсюджуються на усі види діяльності підприємства. Третій рівень системи документування – система бізнес-процесів. Бізнес-процеси першого рівня [1] є бізнес-процесами, що додають цінність, бізнес-процеси другого рівня – забезпечують функціонування і управління підприємством як бізнес-системою. Четвертий рівень системи внутрішнього документування являє собою систему операційних інструкцій, що розроблено, виходячи із набору операцій та процедур, інструкцій якості, вказівників форм бізнес-процесів, які забезпечують зв’язок між ними у системі процесної інфраструктури. На цьому рівні забезпечується формалізація дій на рівні бізнес-процесу та у складі процесної інфраструктури, яка віддзеркалює механізм руху інформації, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між бізнес-процесами процесної інфраструктури. П’ятий рівень системи внутрішнього документування являє собою систему посадових інструкцій за функціональними напрямками діяльності, положень, що розроблено згідно діючої організаційної структури управління; систему методик, а також документування поточних процедур у сфері якості, які забезпечують здійснення моніторингу та вимірювання бізнес-процесів за встановленими параметрами, що характеризують результативність бізнес-процесів. На цьому етапі важливим є документування організації аудиту системи менеджменту якості, за результатами якого здійснюється постійне удосконалення бізнес-процесів, коригуючи та упереджуючи дії, що забезпечує комплексне управління організаційною досконалістю підприємства.

Особливе значення у системі внутрішнього документування, з метою вирішення завдання досягнення максимальної визначеності бізнес-процесів, належить механізму забезпечення персональної відповідальності за реалізацію політики у сфері якості та забезпечення результативності бізнес-процесів.

Таким чином, обґрунтовано, що показник „визначеності” бізнес-процесу вважається оптимальним у тому випадку, коли реальний бізнес-процес буде відповідати своєму документальному опису за внутрішньою системою документування, що побудована у відповідності до міжнародних стандартів та відповідає вимогам системи сертифікації УкрСЕПРО. Підсумовуючи результати дослідження, можна констатувати, що в умовах забезпечення раціональної організації бізнес-процесів узагальнюючим параметром є параметр результативності бізнес-процесу, що віддзеркалює його ефективність, адаптивність та визначеність.

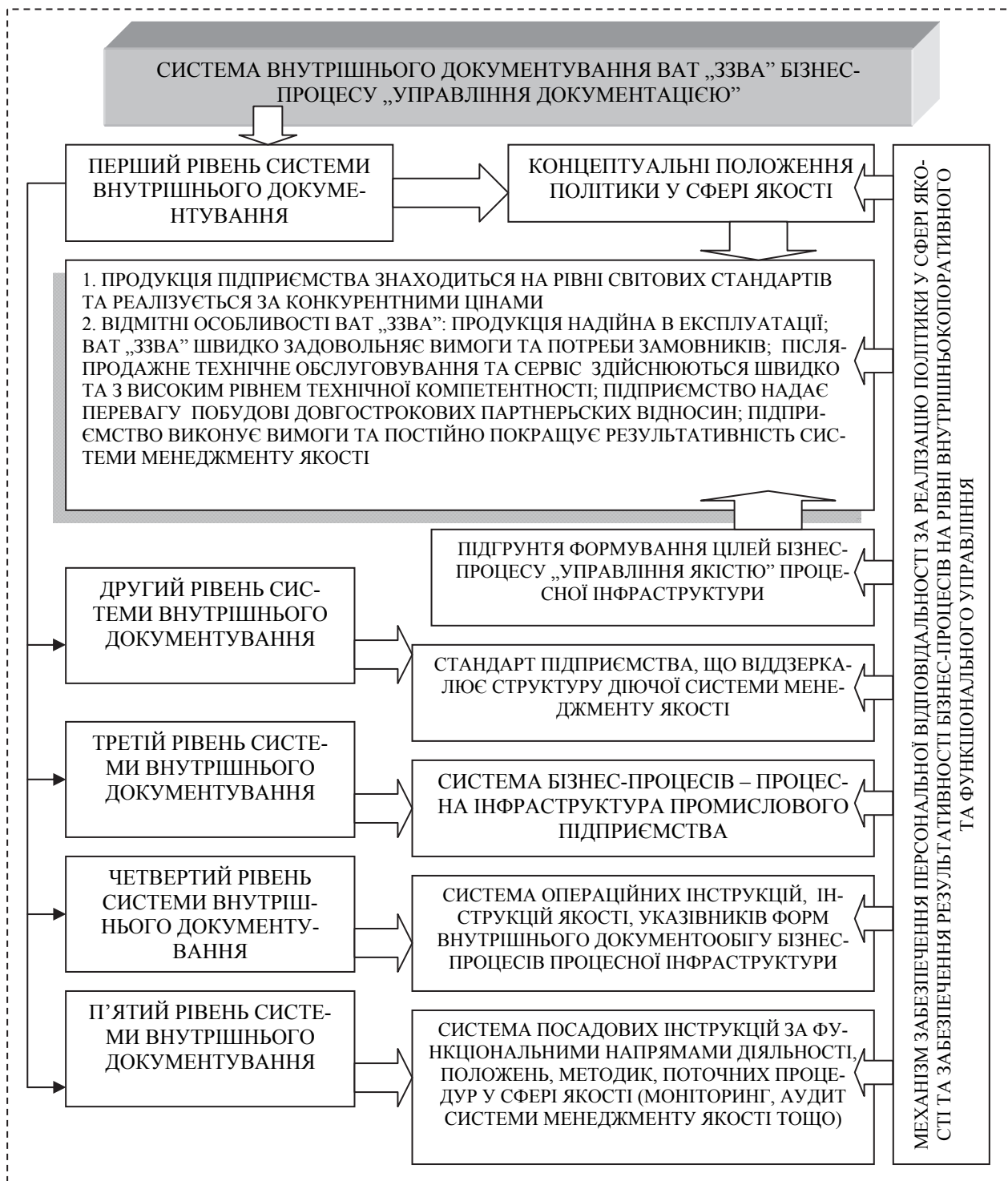


Рис. 1. Система внутрішнього документування VAT „ЗЗВА” як складова системи менеджменту якості промислового підприємства

До кількісних параметрів бізнес-процесів відносять показники продуктивності, тривалості, вартості. Продуктивність бізнес-процесу віддзеркалює здатність бізнес-процесу створювати додаткову вартість, тому автори [15, С.51] визначають його як відношення кількості

одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Тривалість характеризує кількість часу на виконання бізнес-процесу. Вартість бізнес-процесу являє собою кількість витрат, що необхідні для однократного здійснення процесу. Як кількісні, так і якісні показники віддзеркалюють ступінь раціональної організації бізнес-процесів, але ми вважаємо, що якісні показники, априорі, є пріоритетними чинниками, які необхідні для забезпечення ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів у розрізі бізнес-процесів та усієї бізнес-системи тому, що мають носити інтенсивний характер, тобто віддзеркалювати процес розвитку промислового підприємства як системи.

Необхідність розробки комплексу параметрів результативності бізнес-процесів обумовлена також і тим, що тільки оптимізація усього бізнес-процесу, а не окремих операцій, процедур або частин бізнес-процесу, веде до підвищення його продуктивності, тобто до зростання корисного виходу. Саме розробка комплексу параметрів результативності дозволить забезпечити контроль за результативністю бізнес-процесів; здійснювати вимірювання витрат ресурсів; здійснювати розробку заходів, спрямованих на забезпечення комплексного управління організаційною досконалістю. У табл. 1, на основі обстеження характеристик та взаємозв'язків системи операційних моделей (процедур) бізнес-процесів процесної інфраструктури промислового підприємства, автором розроблено систему параметрів результативності бізнес-процесів та визначено механізм персональної відповідальності в умовах дії інтегрованої організаційної структури управління промисловим підприємством ВАТ „ЗЗВА” (рис. 3), яка розроблена на основі діючої структури управління (рис. 2). В основу розробки параметрів результативності покладено бюджетні показники системи внутрішньофірмового планування та операції бізнес-процесів, що здійснюють робітники служб за функціональними напрямками діяльності згідно інтегрованої організаційної структури управління ВАТ „ЗЗВА”, яка побудована на засадах системно-цільового, функціонально-технологічного та процесного підходів.

При вирішенні наукового завдання нормування ресурсів бізнес-процесів важливим є виявлення потенційних можливостей розвитку виробничого потенціалу з метою комплексного управління організаційною досконалістю промислового підприємства. В умовах роботи підприємств машинобудування, особливо це стосується характеристик організації виробництва (одиничне виробництво, дрібносерійне виробництво), існує низка проблем оптимізації механізму планування ресурсів з метою встановлення можливостей їх більш раціонального використання. Це обумовлено різною тривалістю виробничого циклу навіть у межах однотипного устаткування (трансформаторів); складністю забезпечення ритмічності виробництва тощо. Тому, на наш погляд, доцільною є ідея застосування методу „дихотомізації” з метою обмеження виконання багаточисельних варіантів розрахунку та встановлення оптимального рівня у залежності від умов, що склались на момент планування.

Дихотомізація це метод, який полягає у послідовному поділі цілого на дві частини, потім кожної частини на дві і т.д. При кожному такому поділі відразу стає зрозумілим, у якій частині знаходиться відносна зона оптимальності того чи іншого ресурсу – у верхній або нижній частині варіантів. Таким чином, замість перебору усіх можливих варіантів достатньо обмежитись лише перебором досить незначного відсотку (у межах від 0,5% до 2%) від загальної їх кількості. Безумовно, використання цього методу передбачає чітке уявлення напрямку, у якому ми спрямовуємо свої дії, наприклад, зниження обсягу трудових ресурсів на плановий обсяг продукції. Тобто, використання цього методу передбачає наявність достатнього обсягу інформації попередніх періодів і уявлення вектору цільового рівня показників використання ресурсів.



Таблиця 1

Система параметрів результативності бізнес-процесів та персональної відповідальності ВАТ „ЗЗВА” в умовах інтегрованої структури управління

Найменування бізнес-процесу процесної інфраструктури	Перелік критеріїв (параметрів) результативності бізнес-процесу	Персональна відповідальність	
		За функціональним напрямом – власник бізнес-процесу (співвласник)	Виконавці та їх керівники (згідно інтегрованої структури рис. 4.5)
1	2	3	4
Отримання замовлення (1.1)	Виконання бюджету отриманих замовлень; точність прогнозування надходження грошових коштів; точність короткострокового прогнозування отриманих замовлень; оцінка споживачем роботи комерційної служби; ступінь виконання заходів плану маркетингу; якість підготовки та проведення виставкових заходів; якість виконання маркетингових заходів	Комерційний директор	Робітники відділів продажу та маркетингу, сервісної служби
Розробка продукції (1.2)	Розробка конструкторської документації у терміни згідно графіків розробки; невідповідності, що привели до переробки деталей; повернення з випробувань з вини ВГК; обринутовані претензії з монтажу з вини ВГК; обринутовані претензії від замовника з вини ВГК; використання типових конструкторських рішень	Технічний директор	Робітники ВГК
Забезпечення ТМЦ та транспорту логістика (1.3)	Виконання замовлень на закупівлю ТМЦ; оборотність запасів; аналіз цільових показників зі зниження витрат на закупівлю; питома вага отриманих претензій з вини ВМТЗ, ВЛ на одиницю товарного випуску; забезпечення праце спроможного стану транспортних засобів; якісне виконання перевезень; забезпечення ефективності транспортного обслуговування	Директор з логістики (Директор з виробництва)	Робітники ВМТЗ, ВЛ Робітники ВДВ

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Виробництво продукції підприємства (1.4)	Відношення кількості фактично переданої готової продукції на склад до кількості запланованого обсягу згідно плану товарного випуску; дотримання тривалості виробничого та технологічного циклу; питома вага отриманих претензій на одиницю обладнання, що знаходиться на гарантії	Директор з виробництва, (Технічний директор)	Робітники ВДВ, ЦТ, ДКРЦ, ЗЗЦ, МЦ Робітники ВГТ, ВАСУП, ВСП
Логістика постачання продукції (1.5)	Співвідношення фактичної кількості відвантаженої готової продукції до кількості запланованої до відвантаження (за виключенням продукції, що не може бути відвантажена з виробничих або комерційних причин); невідповідності зі збереження та ідентифікації розміщення переданої на склад продукції та дотримання умов її збереження	Комерційний директор (Директор з виробництва)	Робітники служб продажу Робітники ВДВ
Надання послуг (1.6)	Виконання бюджету реалізації; виконання бюджету отриманих замовлень на послуги та постачання запасних частин; якість проведення сервісних послуг; оцінка споживачем сервісних послуг; завантаження персоналу ВСОіКЗ роботами з надання послуг	Комерційний директор	Робітники ВСОіКЗ
Забезпечення продуктивності праці (1.7)	Дотримання рівня норм і нормативів витрачання матеріальних, фінансових і трудових функціонуючих ресурсів, що встановлені на плановий період; результативність бізнес-процесів (1.1)-(1.6); результативність бізнес-процесів (2.1)-(2.11)	Функціональні керівники	Робітники служб, підпорядкованих функціональним керівникам
Управління документацією (2.1)	Співвідношення кількості невідповідностей, що виявлено у процесі аудиту системи менеджменту підприємства, до кількості проведених аудитів; співвідношення кількості невідповідностей КД, що виявлено згідно операційним інструкціям, до товарного випуску; співвідношення кількості невідповідностей ТД, що виявлено згідно операційним інструкціям, до товарного випуску; співвідношення кількості невідповідностей з недотримання вимог документів системи менеджменту до товарного випуску продукції	Директор з якості	Робітники відділу системи менеджменту якості

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Управління підприємством як системою (2.2)	Вимірювання оптимальності критеріїв результативності системи бізнес-процесів	Генеральний директор	Органи внутрішньо - корпоративного управління
Управління економікою та фінансами (2.3)	Дотримання термінів, якість підготовки та подання управлінської звітності, сума штрафних санкцій за порушення подання фінансової та податкової звітності; сума штрафних санкцій за порушення ведення бухгалтерського та податкового обліку	Фінансовий директор Головний бухгалтер	Робітники ВУО, ФВ Робітники бухгалтерії підприємства
Управління адміністративною інфраструктурою (2.4)	Кількість делегацій з організації перебування яких відмічено обрнуттовані претензії; кількість претензій до організації робіт з утримання та обслуговування споруд заводу/управління; кількість претензій з організації переказів; кількість відраджень, організації яких не здійснено з вини АГВ; кількість кур'єрських послуг, що здійснено не своєчасно та що відобразилось на ефективності роботи підрозділу-замовника; кількість претензій з організації діловодства; кількість претензій з організації та вирішення загальних соціальних питань; кількість претензій з організації питань з харчування; кількість претензій з організації та вирішення питань термінової медичної допомоги та професійного обстеження; кількість претензій з організації та вирішення питань з оздоровлення робітників;	Директор з персоналу, адміністративних та соціальних питань	Робітники АГВ, ВГХ, МС, ІСЗ, ФОЦ
Управління технічним забезпеченням та промисловою безпекою (2.5)	Коефіцієнт безпеки праці по підприємству в цілому, який включає порушення, що призвели до нещасних випадків та професійних захворювань; виконання робіт з технічного огляду; виконання робіт з технічного діагностування; якість виконання ремонтних робіт згідно графіку плановоупереджувальних робіт; виконання позапланових ремонтів; виконання графіків систематичних оглядів будівельних конструкцій	Головний інженер	Робітники ВГМ, ВТОВ, ВОПіС

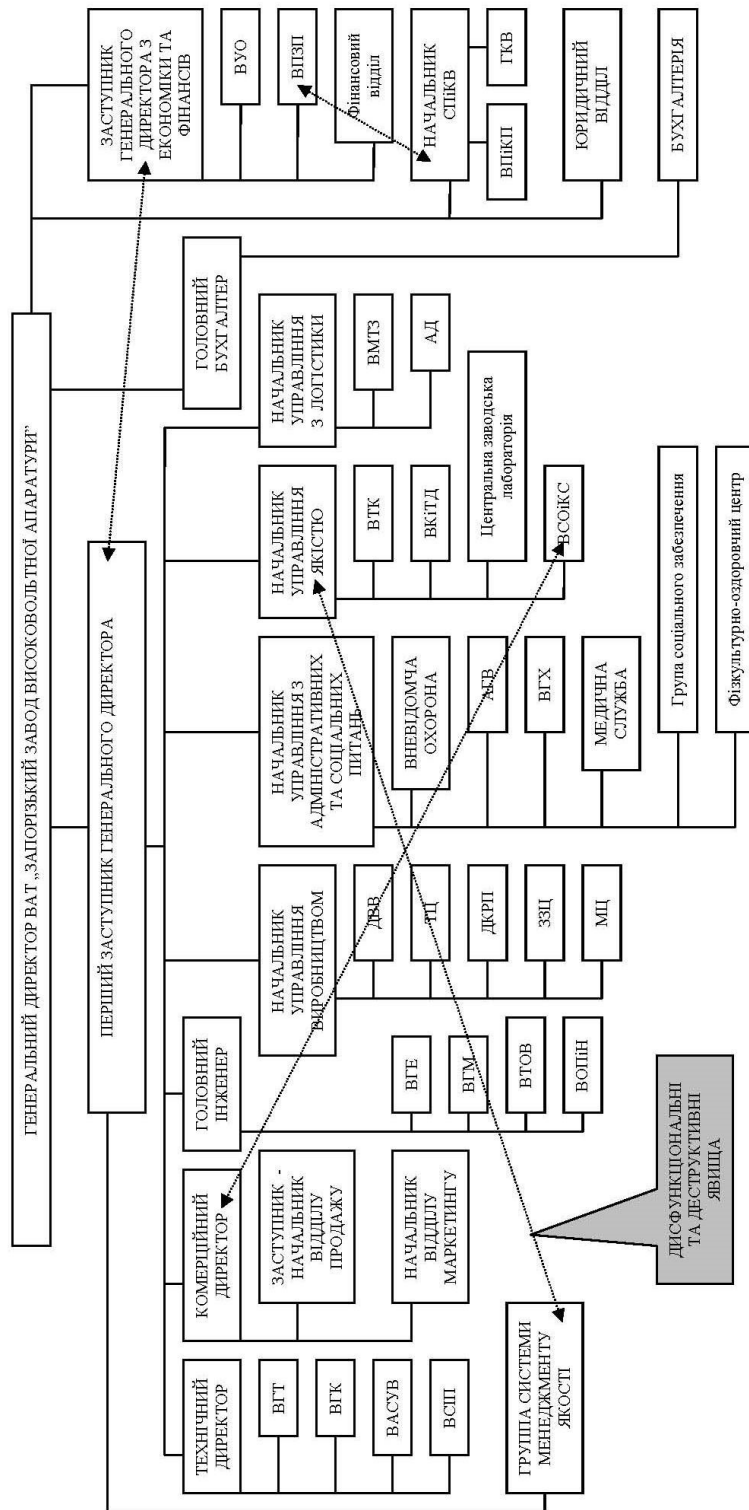


Продовження табл. 1

1	2	3	4
Управління якістю продукції (2.6)	Претензії від замовників та споживачів; зауваження з монтажу, повернення з виробування; застосування та експлуатація технічних засобів для вимірів та маючих нормовані метрологічні характеристики; застосування та експлуатація виробувального устаткування, що відтворює нормовані зовнішні впливаючі фактори і (або) навантаження; дотримання переліків перевірки та калібрування вимрювальних пристроїв та виробувального устаткування; дотримання вимог методик та нормативних документів на застосування вимрювальних пристроїв та виробувального устаткування	Директор з якості	Робітники ВТК, ВКІТД, ЦЗЛ
Управління персоналом (2.7)	Час заповнення вакансій; оцінка якості професійного відбору персоналу; оцінка ділових якостей робітників; виконання плану підготовки персоналу; виконання плану роботи методичної служби з підготовки, перепідготовки та професійного розвитку персоналу; аналіз якості підготовки персоналу	Директор з персоналу, адміністративних та соціальних питань	Робітники ВПіКЦ, ВПЗП
Управління інформаційною інфраструктурою (2.8)	Проектування IT-інфраструктури; технічна підтримка IT-користувачів; системне обслуговування IT-користувачів; підтримка IT-користувачів; проектування інфраструктури корпоративної інформаційної системи (КІС); підтримка користувачів КІС; підтримка користувачів корпоративної системи зв'язку (КСЗ)	Технічний директор	Робітники ВАСУП
Управління розвитком підприємства (2.9)	Питома вага успішно впроваджених формалізованих коригуючих та упереджуючих дій у встановлений термін; питома вага виконаних у визначений термін проектів загального портфелю проектів; оцінка внутрішнього аудиту; своєчасність виконання аналізу бізнес-процесів	Директор з якості (Технічний директор, Директор з виробництва)	Робітники керівників за функціями

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Управління технологічною підготовкою виробництва (2.10)	Розробка технологічних маршрутів та норм витрат матеріалів на нові вироби; здійснення метрологічного контролю ТД; виконання графіків авторського контролю дотримання технологічної дисципліни; підтримка у актуальному стані ТД; усунення невідповідностей у ТД	Технічний директор	Робітники ВГТ, ВГК, ВСШ
Управління енергетичним забезпеченням (2.11)	Виконання робіт з технічного огляду енергообладнання; дотримання нормативів витрачання енергоресурсів	Головний інженер	Робітники ВГЕ



УМОВНИ ПОЗНАЧЕННЯ: ВГТ – відділ головного технолога, ВАСУП – відділ автоматизованих систем управління виробництвом, ВСП – відділ сертифікації інформації і патентування, ВГЕ – відділ головного енергетика, ВТОВ – відділ технічної організації виробництва, ВОПН – відділ охорони праці і надзвичайних ситуацій, ДВ – диспетчерський відділ виробництва, ТЦ – трансформаторний цех, ДКРП – диванка комплексно-розподільчих пристроїв, ЗЗЦ – загальної заводської механічний цех, МЦ – механічний цех, АГВ – адміністративно-господарський відділ, ВГХ – відділ громадського харчування, ВТК – відділ технічного контролю, ВКІТД – відділ контролю і технічних випробувань, ВСОККС – відділ сервісного обслуговування і комунікаційних зв'язків, ВМТЗ – відділ матеріально-технічного забезпечення, АД – автотранспортна ділянка, ВУО – відділ управлінського обліку, ВПЗП – відділ праці і зарплатної плати, ВІК – відділ підготовки і комплексування персоналу, ГКВ – група корпоративних відносин

Рис. 2. Діюча організаційна структура управління ВАТ „ЗЗВА”

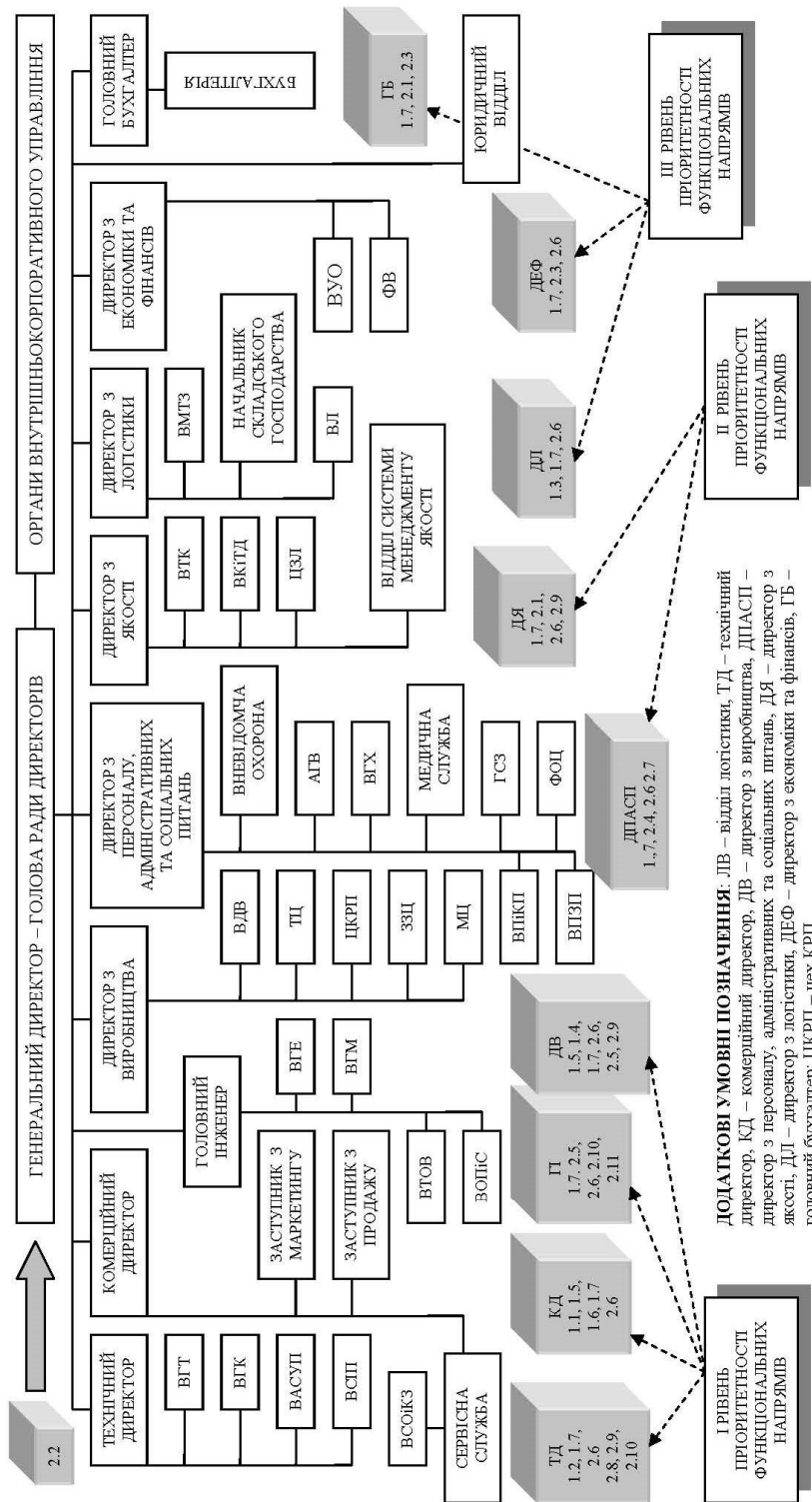


Рис. 3. Інтегрована організаційна структура управління ВАТ „ЗЗВА” побудована на засадах системно-цільового, функціонально-технологічного та процесного підходів

Таким чином, розроблено систему внутрішнього документування, що є передумовою досягнення максимального рівня визначеності бізнес-процесів та ефективного використання функціонуючих ресурсів; розроблено систему параметрів результативності бізнес-процесів з визначенням персональної відповідальності в умовах дії інтегрованої організаційної структури управління промисловим підприємством ВАТ „ЗЗВА”, що у сукупності забезпечує розвиток внутрішнього господарського механізму ефективного функціонування промислового підприємства.

### *Література.*

1. Метеленко Н.Г. Основи формування інфраструктури промислового підприємства / Н.Г.Метеленко // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, ДНУ, 2009. – Випуск 257. Том 1. – С.55-67.
2. Бажин И.И. Логистический менеджмент: компакт-учебник./ И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2005. – 440 с.
3. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И.Мазура. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
4. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. / За редакцією В.О.Василенка / В.О. Василенко, Т.І.Ткаченко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.
5. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. / П.І. Белінський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
7. Михайлівська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / О.В. Михайлівська. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
8. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. Под общ. ред. И.И.Мазура. – М.: ЗАО „Издательство „Экономика”, 2001. – 456 с.
9. Заболотний В. М. Реструктуризація підприємства. Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / За ред. В. М. Заболотного. – К.: Міленіум, 2001. – 440 с.
10. Тренев В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт / Тренев В.Н., Ириков В.А., Илдьедманов С.В. и др. – М.: Приор, 1998. – 318 с.
11. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Издательство С.-Петербурга. ун-та, 1997. – 332 с.
12. Иванов В.Б. Потенціал підприємства: Науково-метод. посіб. / В.Б. Иванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.
13. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний. / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро и др.. Справочное пособие / Под ред. И.И.Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
14. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. /В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, - 2007. – 400 с.
15. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лавренко. - К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.
16. Ключевые решения. Консультационная компания. // [Електронний ресурс] URL: <http://www.krconsult.org/analytics/glossarii/processi/>
17. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ. / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
18. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

*Рекомендовано до друку:*  
*д.е.н., проф. Галушко О.С. 15.04.2010*

*Надійшло до редакції:*  
*05.04.2010*