

DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.15

УДК 658 : 005.7 : 637.5

О. І. Драган,  
д. е. н., професор Національний університет харчових технологій  
ORCID: 0000-0002-7606-2385

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Olena Dragan  
Doctor of Economic Sciences, Professor National University of Food Technology

### APPROACHES TO THE FORMING OF SYSTEM MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES ON THE ENTERPRISE

Досліджено теоретичні підходи до процесного управління підприємства. Обґрунтовано існування потреби у формуванні системи управління бізнес-процесів на підприємствах м'ясопереробної галузі, яка націлена на кінцевий результат від усіх структурних підрозділів підприємства. Доведено застарілість застосування функціональних структур управління, які не відповідають сучасним умовам щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Досліджено, що система управління бізнес-процесів буде сприяти переходу до впровадження більш сучасних дивізіональних організаційних структур управління підприємством. Розроблено систему управління бізнес-процесів підприємства у розрізі стратегічного та тактичного рівня управління. Запропоновано застосування різних підходів (ситуаційного, комплексного, інтеграційного, функціонального, нормативного, системного) для теоретичної основи формування системи управління бізнес-процесами підприємства. Охарактеризовані основні принципи ефективного функціонування системи управління бізнес-процесами підприємства: безперервність, альтернативність, гнучкість, раціональність, аналітичність, керованість, оперативність та інші. Запропоновані основні цілі системи управління бізнес-процесами: забезпечення високої якості продукції, дотримання принципів ощадливого виробництва, зниження витрат на виробництво продукції, комплексне перероблення сировини, безперервне навчання персоналу, застосування технологій аутсорсингу. Досліджено бізнес-процеси у розрізі виробництв м'ясопереробної галузі (м'ясожирове, ковбасно-кулінарне, консервне, медичної продукції), які залежать від різних факторів.

*In the conditions of globalization, progress in the field of management of enterprise is impossible without introduction of new approaches to the increase of its efficiency, effectiveness due to the improvement of business processes on principles of economy and resources accumulation. Therefore, the question of control system forming of business processes of the enterprise remains actual, that is sent to minimization of charges, reduction of unproductive operations, decline of products labour intensiveness.*

*Theoretical approaches to the process management of the enterprise is investigated in the article. Existence of requirement in forming of control system of business processes on the enterprises of*

*meat processing industry that is aimed on the eventual overcome from all structural subdivisions of the enterprise. The out-of-date application of functional structures of management, that does not fit modern conditions in relation to providing of innovative development of the enterprise, is proven. It is investigated that control system of business processes will assist passing to introduction of more modern divisional organizational structures of enterprise's management. Control system of business processes of the enterprise in context of strategic and tactical level of management is worked out. Application of different approaches (situational, complex, integration, functional, normative, system) for theoretical basis of control system forming of the business processes of the enterprise is offered. Basic principles of the effective functioning of control system of the business processes of the enterprise are described. They are continuity, alternativeness, flexibility, rationality, analytical, management, efficiency and other. Basic objectives of control system of business processes offer: providing of high quality of products, observance of prudent production principles, cost cutting on the production of goods, complex redoing of raw material, continuous studies of personnel, application of technologies of outsourcing. Business processes in the context of productions of meat processing industry (meat and fat, sausage-culinary, canning, medical products), that depend on different factors are investigated.*

**Ключові слова:** управління; процесний підхід; принципи; система; бізнес-процес; підприємство; м'ясопереробна галузь.

**Keywords:** management; process approach; principles; system; business- process; enterprise; meat processing industry.

#### **Постановка проблеми.**

В умовах глобалізації та євроінтеграції важливою проблемою в управлінні промисловим підприємством є формування та збереження його конкурентоспроможності під впливом постійних змін зовнішнього середовища. Прогрес у сфері управління практично неможливий без впровадження нових підходів до підвищення його ефективності, результативності, продуктивності за рахунок удосконалення бізнес-процесів на принципах економії, ресурсозбереження, скорочення витрат у всіх видах діяльності підприємства. Це зумовлює науковий інтерес до питання – формування системи управління бізнес-процесами підприємства, яка включає удосконалення процесів виробництва продукції у нерозривному зв'язку з націленістю на кінцевий результат, що сприяє мінімізації витрат на управління виробництвом та застосуванню інформаційних технологій.

Система управління бізнес-процесів націлена на кінцевий результат за рахунок тісної координації, взаємозв'язку, регламентування та внесення позитивних змін в діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, що сприяє покращенню соціально-економічного функціонування підприємства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми впровадження процесного підходу до управління підприємства знаходять своє висвітлення у працях науковців, зокрема: М. Хаммера [1], Дж. Чампі [1], Д. Харрінгтона [2], Ч. Ричарда [3], Э. Николаса [3], Я. Роберта [3], Л. Федулової [4], М. Портера [5], М. Робсона [6], Уллах Ф. [6], Н. Андрущенко [7] та інших. У роботах цих вчених досліджувались й аналізувались різні аспекти застосування концепції процесного підходу до управління підприємства. Стосовно підприємств харчової промисловості, питання удосконалення бізнес-процесів на основі процесного підходу досліджувалося на підставі застосування технологій реінжинірингу у роботах А. Череп [8], К. Потопа [8], О. Ткаченко [8] та інших. Водночас недостатньо дослідженою залишається проблема формування системи управління бізнес-процесами на підприємствах м'ясопереробної галузі.

#### **Постановка завдання.**

Проблема запровадження процесного підходу до управління на підприємствах м'ясопереробної галузі вимагає врахування специфіки бізнес-процесів і особливостей галузі. Тому для формування системи управління бізнес-процесами підприємств потрібно теоретично обґрунтувати різні підходи та основні принципи її ефективного функціонування, дослідити бізнес-процеси на рівні кожного виробництва (м'ясожирового, ковбасного, консервного, медичної продукції).

#### **Результати досліджень.**

Підприємства м'ясопереробної галузі за внутрішньогалузевою класифікацією діляться на наступні типи: універсальні, що переробляють усі види сировини (м'ясокомбінати, птахокмбінати); спеціалізовані з переробки м'яса (м'ясопереробні підприємства, консервні заводи та ковбасні фабрики). Більшість підприємств м'ясопереробної галузі – комбіновані підприємства, що зумовлено специфічними властивостями сировини та

дозволяє, при повному її комплексному використанні, виробляти різноманітні харчові, технічні продукти, а також ферментні та лікувальні препарати.

Сучасні вимоги свідчать, що застосування на підприємствах м'ясопереробної галузі – м'ясокомбінатах функціональних структур управління не відповідає вимогам оперативності, гнучкості, дієвості та призводить до втрати інноваційності, постійного дублювання функцій, збільшення витрат на утримання адміністративного персоналу, складнощів в орієнтації на споживачів м'ясної продукції.

У сучасному процесному підході до управління виділяють два підходи вдосконалення бізнес-процесів: 1) поступовий підхід удосконалення процесів (за Демінгом) в межах діючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень; 2) кардинальний підхід (за Хаммером і Чампі), що призводить до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в організаційній структурі управління [7].

На нашу думку, саме застосування кардинального підходу не вистачає і залишається не реалізованим підприємствами м'ясопереробної галузі для формування системи управління бізнес-процесами. Формування системи управління бізнес-процесами має вплинути на перехід до застосування більш сучасних дивізійних організаційних структур управління підприємством за видами виробленої продукції, що є актуальним для стратегічного розвитку м'ясопереробної галузі в умовах глобалізації. Система управління бізнес-процесами м'ясокомбінату наведена на рис. 1.

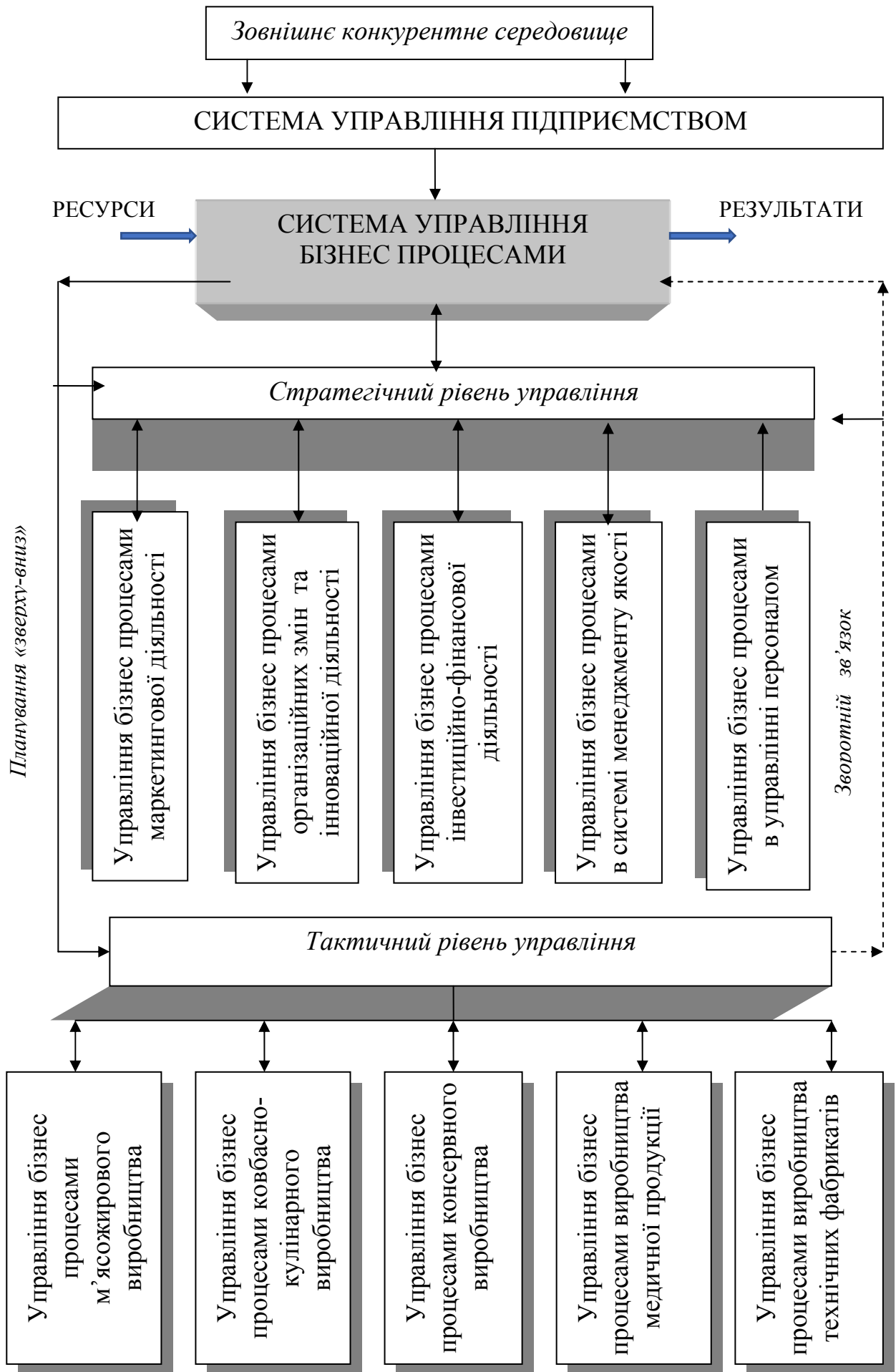


Рис. 1. Система управління бізнес процесами м'ясокомбінату

Теоретичною основою формування системи управління бізнес-процесами підприємства є ситуаційний, комплексний, інтеграційний, функціональний, нормативний, системний та інші підходи.

*Ситуаційний підхід* до системи управління бізнес-процесами підприємств передбачає вибір форм і методів регулювання в залежності від умов конкретних обставин: організаційно-економічних, технологічних, технічних, змін зовнішнього середовища; дозволяє виявити фактори найбільшого впливу й адаптувати систему до них.

*Комплексний підхід* до системи управління бізнес-процесами передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід повинен враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективні бізнес процеси підприємства.

*Безперервний підхід* дає можливість розглядати систему управління бізнес-процесами як безперервність взаємозалежних функцій: планування, прогнозування, моделювання, коригування, адаптування, відбору інформації, проведення досліджень та ін., що впливають на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства в цілому.

*Функціональний підхід* до системи управління бізнес-процесами передбачає ряд функцій, які потрібно виконати для забезпечення потреб підприємства.

*Нормативний підхід* до системи управління бізнес-процесами ґрунтується на встановленні нормативів за всіма підсистемами для успішного функціонування підприємства. Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтування, перспективності застосування у масштабі і часі.

*Інтеграційний підхід* до системи управління бізнес-процесами націлений на зближення, посилення взаємозв'язку між структурними підрозділами підприємства для їх співпраці та скоординованості дій.

*Маркетинговий підхід* до системи управління бізнес-процесами передбачає орієнтацію всіх підсистем на рішення завдання – задоволення потреб споживачів з метою збільшення попиту на продукцію.

*Адміністративний підхід* до системи управління бізнес-процесами передбачає регламентування функцій, прав, обов'язків, нормативів підсистем у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, указах, стандартах, інструкцій, положеннях, програмах, методичної документації тощо).

*Соціальний підхід* до системи управління бізнес-процесами передбачає, що центральне місце у системі посідає персонал (трудоий колектив), для якого створюються всі умови: для розвитку особистого потенціалу, повної самореалізації та самовираження; професійного зростання; підвищення мотивації та стимулювання тощо.

*Інноваційний підхід* до системи управління бізнес-процесами передбачає впровадження моделей бізнес-процесів на підставі застосування нових технологій на принципах ресурсозбереження та ощадливості.

*Системний підхід* передбачає, що всі зв'язки й опосередкування, елементи, функції розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. Тому, система управління бізнес-процесами повинна охоплювати комплекс процесів, який орієнтований на досягнення кінцевого результату – підвищення ефективності діяльності підрозділів, персоналу і підприємства. Водночас, як будь-яка система, система управління бізнес-процесами повинна мати ресурси (вхід) і кінцеві результати (вихід) та зворотній зв'язок.

При формуванні системи управління бізнес-процесами необхідно дотримуватися основних принципів, характеристика яких наведена в табл. 1.

**Таблиця 1.**

**Основні принципи ефективного функціонування системи управління бізнес-процесами підприємства**

№ з/п	Назва принципу	Сутність принципу
1	2	3
1	Безперервність	Постійне та послідовне удосконалення управління бізнес-процесами підприємства
2	Гнучкість	Швидка адаптація системи управління бізнес-процесами до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища
3	Цілеспрямованість	Підпорядкованість управління бізнес-процесами в системі стратегічного менеджменту цілям підприємства
4	Одночасність і сумісність	Управління бізнес-процесами повинно проводитися одночасно та не суперечити один одному, а взаємодоповнюватися
5	Альтернативність	Пропонувати різні варіанти управління бізнес-процесами підприємства залежно від встановлених пріоритетів щодо утримання підприємством конкурентних переваг
6	Оптимальність та раціональність	Виважене використання ресурсного потенціалу підприємства у бізнес-процесах підприємства на принципах раціональності

7	Відповідальність	Управління мотивацією як складова управління бізнес-процесами підприємства
8	Аналітичність	Урахування системою управління бізнес-процесами результатів аналізу зовнішнього та і внутрішнього середовища
9	Оперативність	Забезпечення необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами підприємства
10	Соціальність	Урахування інтересів трудового персоналу, споживачів та суспільства при удосконаленні бізнес- процесів підприємства
12	Визначеність	Наявність критеріїв ефективності системи управління бізнес-процесами підприємства
13	Керованість	Можливість контролювати управління бізнес-процесами на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання
14	Рівновага	Збалансованість системи управління бізнес-процесами із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства

Менеджери, при удосконаленні бізнес процесів, зобов'язані [9, с.47]:

- розробити та документувати основні виробничі процеси, оцінити ефективність кожної операції;
- впровадити більш ефективні виробничі операційні процеси, визначити способи використання процедур та технологій, необхідних змін в роботі виробничого персоналу;
- розробити системи організаційної взаємодії виробничого персоналу (перероблення посадових інструкцій, визначення оптимальної системи мотивації, створення робочих команд, розроблення програм підготовки та перепідготовки фахівців);
- визначити та впровадити підтримуючі інформаційні системи;
- інтегрувати розроблені оптимальні виробничі процеси та навчання робітників, перехід до нової організації діяльності.

Для виконання визначених функціональних обов'язків менеджери повинні мати відповідну підготовку у площині організації виробничих систем у цілому, організації технологічної частини виробництва, технології прийняття рішень, застосування програмно-цілевих методів в управлінні розвитком операційної системи й управлінні інноваційними процесами, управління персоналом в умовах організаційної перебудови (реструктуризації).

У загальному вигляді бізнес-процес визначають, як структуровану множину дій, спроектовану для виробництва певного продукту (послуги) для конкретного споживача чи ринку. У його межах на вході використовуються ресурси, а в результаті діяльності створюється продукт [4, с.181].

М. Хаммер визначав процес як потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого [1, с.201].

Стандарт ISO 9001:2008 визначає процес як «сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи у виходи», при цьому виділяється чотири типи процесів – управління, забезпечення ресурсами, життєвий цикл продукту і процеси вимірювання, моніторинг й аналіз. У межах життєвого циклу продукту існують три типи процесів: основні, допоміжні й організаційні. Однак важливо відрізнити процес загалом від бізнес-процесу. Бізнес-процеси – це ті процеси, що здійснюються для задоволення потреб споживача; вони відрізняються від будь-яких інших тим, що їх результат обмінюється на грошові кошти покупців [10-11].

У науковій літературі більшість авторів вважає, що бізнес-процес – це фактори виробництва (ресурси), виробничі і допоміжні процеси, підприємницька діяльність підприємства.

Особливістю виробництва підприємств м'ясопереробної галузі є те, що бізнес-процеси здійснюються на рівні кожного структурного підрозділу, який випускає різну готову продукцію (м'ясо, консерви, ковбасні вироби, кулінарні вироби, напівфабрикати, медичну продукцію, технічну продукцію тощо).

Система бізнес-процесів підприємства м'ясопереробної галузі повинна враховувати застосування передової технології та інформаційних технологій, раціональне використання всіх ресурсів, виробництво якісної продукції, яка відповідає всім запитам споживачів для забезпечення довгострокових конкурентних переваг кожного виробництва та підприємства в цілому.

Операційні бізнес-процеси передбачають використання і розвиток усіх виробничих потужностей з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства. Операційні бізнес-процеси взаємоузгоджені з прийняттям рішень, пов'язаних з розробленням виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його функціонування (системи планування, забезпечення системи управління якістю та мотивації праці тощо). Розроблення виробничого процесу полягає у виборі оптимальної технології, складанні графіків процесу, визначенні товарно-матеріальних потоків кожного структурного підрозділу.

Основою для ефективної роботи підприємства є розроблення операційних бізнес-процесів, які враховують творчий пошук менеджерів, інженерів, технологів, досягнення передової техніки й технології, забезпечує виробництво якісної продукції відповідно до вимог вітчизняних на міжнародних стандартів та її постійне вдосконалення. Операційні бізнес-процеси підприємства взаємозалежні та скоординовані зі всіма іншими операційними бізнес-процесами структурних підрозділів. Отже, спеціалісти з маркетингу повинні

забезпечувати розроблювачів операційних бізнес-процесів інформацією про попит на продукцію, про її збут на відповідних ринках, про перспективні потреби споживачів щодо м'ясної продукції; технологи повинні впроваджувати інновації (нові види оболонки, спецій, тари, пакувальні матеріали) та всі сучасні технології на ринку.

Цілі системи бізнес-процесів підприємства логічно обґрунтовуються операційними бізнес-процесами виробничих підрозділів підприємства, які мають замкнутий виробничий цикл окремих видів продукції й можуть самостійно функціонувати.

Постановка цілей системи управління бізнес-процесами до визначених пріоритетів:

1) *Забезпечення високої якості продукції*, яка має велике значення, оскільки виготовлення м'ясної продукції повинно відповідати характеристикам, зазначеним у технічних умовах, державних стандартах, міжнародних стандартах ISO;

2) *Дотримання принципів оцядливого виробництва* з урахуванням логістичного підходу до виробничих процесів передбачає постачання матеріально-технічних ресурсів тоді, коли вони необхідні для виробництва, відмова від нерациональних дублюючих операцій та виробничих процесів з метою скорочення операційного циклу та економії ресурсів;

3) *Зниження витрат на виробництво продукції*, яке стосується всіх економічних показників діяльності структурного підрозділу з метою формування конкурентної переваги;

4) *Комплексне перероблення сировини* за рахунок впровадження безвідходної технології вимагає диверсифікації виробничих процесів, освоєння нових видів продукції – нових бізнес-процесів, що є актуальним для м'ясопереробної галузі, як джерела збільшення фінансових надходжень та ресурсів.

5) *Безперервне навчання персоналу*. За нових умов традиційно змінюється роль часу, яка визначає економічну цінність знань, що завжди було умовою розвитку виробництва. Знання як фактор ведуть до виникнення нових ідей, винахідництва, раціоналізаторства, виступають поштовхом до постійного вдосконалення процесів, засобів праці, технологій тощо. Система безперервного навчання забезпечує процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових професій.

6) *Застосування технологій аутсорсингу*. Передача на аутсорсинг виробництва допоміжної, супутньої продукції (перероблення кишок, субпродуктів, шкір, виробництво технічної продукції), які є трудомісткими, а також шкідливими за умовами праці.

Управління бізнес-процесами підприємства залежить від конкретних стратегічних ініціатив і підходів у вирішенні поточних і щоденних оперативних завдань, які мають стратегічну важливість (закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування тощо).

Розроблення бізнес-процесів (різних виробництв) у м'ясопереробній галузі залежать від різних факторів:

– *м'ясожирове виробництво* залежить від факторів зовнішнього середовища: стану та розвитку тваринництва, цін на внутрішньому та світовому ринку, дій конкурентів, наявності власної сировинної бази та укладання договорів-контрактів на постачання сировини із сільськогосподарськими підприємствами, фермерами та населенням, укладання договорів на постачання продукції з торговельними організаціями, підприємствами громадського харчування, заявок фірмових магазинів, задоволенням потреб власного консервного і ковбасного виробництв.

– *ковбасно-кулінарне виробництво* повинно враховувати фактори зовнішнього середовища: попит на ковбасні та кулінарні вироби на внутрішньому і міжнародному ринках; ціни на продукцію; досягнення конкурентів; забезпечення сировиною від власного м'ясожирового виробництва; укладання договорів на постачання продукції з торговельними організаціями, підприємствами громадського харчування, заявками фірмових магазинів.

– *консервне виробництво* повинно враховувати фактори зовнішнього середовища: попит на м'ясні та м'ясо-рослинні консерви на вітчизняному ринку; забезпечення сировиною, тарою, жерстю; ціни на консерви; досягнення конкурентів; укладання договорів на постачання продукції; державне замовлення (держрезерв, армія).

– *виробництво медичної продукції* повинно враховувати фактори зовнішнього середовища: попит на медичні та ферментні препарати; ціни на аналогічну імпорتنу медичну продукцію; забезпечення власною сировиною, основними і допоміжними матеріалами; залучення інвестицій для розширення виробництва препаратів з ендокринно-ферментної сировини, отриманої від перероблення великої рогатої худоби і свиней; укладання договорів на постачання препаратів з аптеками, медичними закладами, торговельними організаціями та заявками фірмових магазинів; розроблення і впровадження заходів для здешевлення медичних та лікувальних препаратів, якщо ціни на них вищі, ніж ціни на аналогічну імпорتنу продукцію.

Потрібно прийняття цілого ряду рішень для кожного бізнес-процесу:

1) рішення з виробничих потужностей приймається з урахуванням специфіки даних виробництв (м'ясожирове, ковбасно-кулінарне, консервне, медичних препаратів та технічних фабрикацій тощо);

2) рішення щодо розвитку вертикальної інтеграції для закупівлі сировини або вирощування худоби власними силами, тобто створення підсобного господарства або власної сировинної бази підприємством;

3) рішення щодо прийняття оптимальних технологічних процесів, які визначають порівняння різних елементів можливих технологій, виборі і реалізації найбільш ефективної з них. При вирішенні домінуючим мотивом є питання вибору типу виробництва.

**Висновки.** Проблема формування системи управління бізнес-процесами залишається актуальною, оскільки без суттєвого вдосконалення бізнес-процесів не можливо виробляти якісну продукцію або утримувати лідерство за величиною витрат, що забезпечує конкурентні переваги підприємству. Особливо потребує уваги з боку керівництва підприємств м'ясопереробної галузі (м'ясокомбінатів) питання – поступового переходу до впровадження сучасних, гнучких дивізіональних організаційних структур управління підприємством за видами виробленої продукції. Застосування процесного підходу до управління підприємством, який має широке використання у великих передових компаніях зарубіжних країн, надає вагомі довгострокові переваги для подальшого розвитку підприємств м'ясопереробної галузі. Такі передові технології як: система менеджменту якості, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, аутсорсинг можуть бути використані тільки при умові формування ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

#### **Список використаної літератури.**

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
2. Харрінгтон Дж. Совершенство управления процессами. М.: Стандарты и качество, 2007. 194 с.
3. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф., Производственный и операционный менеджмент 8-е изд. [Пер. с англ.] М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. 704 с.
4. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К. : ЦУЛ, 2007. 536 с.
5. Портер М. Конкуренція. М.: Вільямс, 2010. 592 с.
6. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
7. Андрущенко Н.О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. Науковий огляд. 2014. Том 2, № 1. URL <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146>
8. Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія. К.: Кондор, 2009. 386 с.
9. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Видавництво Європейського університету, 2001. 147 с.
10. Застосування міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 10000 для підвищення конкурентоспроможності підприємств (організацій). <https://techreg.in.ua/wp-content/uploads/2018/10/Syhenko.pdf?938538&938538>
11. Системи управління якістю. вимоги: (ISO 9001: 2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015 [на заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УКРНДНЦ», 2016. 22 с.

#### **References.**

1. Hammer M., Champi J. (2007) Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolutsii v biznese [Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
2. Harrington Dzh. (2007) Sovershenstvo upravleniya protsesami [Business Process Improvement]. Moscow: Standarty i kachestvo. (in Russian)
3. Chase Richard B., Equiline Nicholas J., Jacobs Robert F., (2001) Production and Operational Management 8th ed. [Trans. Moscow: Williams Publishing House (in Russian)]
4. Suchasni kontseptsiyi menedzhmentu (2007) Za red. d-ra ekon. nauk, prof. L.I. Fedulovoyi. Kyiv : TSUL (In Ukraine)
5. Porter M. (2010) Konkurentsia [Competition]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
6. Robson M., Ullah Ph. (1997) Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes protsessov [A practical guide to business process re-engineering]. Moscow: Audit, UNITI. (in Russian)
7. Andrushhenko N.O. (2016) Rolj procesnogo pidkhodu v upravlinni biznesom [The role of the process approach in managing business]. Naukovyj oghljad. [Science Eye] vol. 2, pp. 146-151. Available at: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146> (accessed 17 January 2019).
8. Cherep A.V., Potopa K.L., Tkachenko O.V. (2009) Reinzhinirynh – filosofiya upravlinnya pidpryyemstvom kharchovoyi promyslovosti: monohrafiya. Kyiv: Kondor. (In Ukraine)
9. Sosnin O.S., Kazartsev V.V. (2001) Vyrobnichyy i operatsiynny menedzhment: navch. posib. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeys'koho universytetu (In Ukraine)
10. Zastosuvannya mizhnarodnykh standartiv ISO seriyi 9000 ta 10000 dlya pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv (orhanizatsiy). Available at: <https://techreg.in.ua/wp-content/uploads/2018/10/Syhenko.pdf?938538&938538> (accessed 19 January 2019).
11. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy: (ISO 9001:2015, IDT): DSTU ISO 9001:2015 [Na zaminu DSTU ISO 9001:2009; chynnyi vid 2016-07-01] [The quality management system. Requirement: (ISO 9001: 2015, IDT): DSTU ISO 9001:2015 [To substitute DSTU ISO 9001:2009; acting on 2016-07-01]]. kyiv: DP «UkrNDNTs», 2016.