

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ І
ПРОЕКТАМИ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»**

Укладач: Клименко С.Є., к.е.н., доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою і проектів

Запоріжжя

Зміст самостійної роботи

№ теми з/прогр.	Назва теми	К-сть годин	
		денна форма	заочна форма
1	<p><i>Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством</i></p> <p>1.1. Порівняльна характеристика та принципові відмінності вертикальних, горизонтальних та мережевих організаційних структур.</p> <p>1.2. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей.</p>	19	27
2	<p><i>Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства</i></p> <p>2.1. Декомпозиція бізнес-процесів. Блок-схема бізнес-процесу.</p> <p>2.2. Огляд методологій моделювання бізнес-процесів.</p>	19	27
3	<p><i>Тема 3. Упровадження бізнес-процесів</i></p> <p>3.1. Шаблон регламенту бізнес-процесу.</p> <p>3.2. Зміст і завдання безперервного менеджменту процесів.</p>	20	27
4	<p><i>Тема 4. Вимірювання бізнес-процесів підприємства</i></p> <p>4.1 Роль нематеріальних активів у забезпеченні успішності підприємства.</p> <p>4.2. Критерії успішності впровадження збалансованої системи показників на підприємстві.</p>	19	27
5	<p><i>Тема 5. Аналіз бізнес-процесів підприємства</i></p> <p>5.1. Характеристика інформаційного забезпечення аналізу процесу виробництва готової продукції.</p> <p>5.2. Методи оптимізації бізнес-процесів.</p>	20	27
6	<p><i>Тема 6. Удосконалення бізнес-процесів підприємства</i></p> <p>6.1. Методика «шість сигм».</p> <p>6.2. Принципи якості Демінга.</p> <p>6.3. Характеристика методів «проривного» вдосконалення бізнес-процесів.</p>	19	27
Разом		116	162

Розділ 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів

Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством

План самостійної роботи

1.1. Порівняльна характеристика та принципові відмінності вертикальних, горизонтальних та мережевих організаційних структур.

1.2. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей.

Методичні рекомендації

Питання 1. В теорії й практиці управління організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом – від найпростіших до надскладних. При цьому кожен з наступних типів не заперечував достоїнств попереднього, а навпаки, максимально можливо розвиваючи їх, піднімав на якісно новий рівень управління.

Доцільно виділити наступні етапи та підетапи еволюції розвитку організаційних структур:

1) ієрархічний (фокус уваги – влада):

- на основі лінійного принципу побудови;
- на основі функціонального принципу побудови;
- на основі комбінації лінійного та функціонального принципів побудови;
- на основі принципу розподілу стратегічних та оперативних функцій між управляючою компанією та дивізіонами відповідно.

2) адаптивний (фокус уваги – час):

- на основі проектного принципу побудови;
- на основі комбінації функціонального та проектного принципів побудови.

3) мережевий (фокус уваги – простір):

- на основі принципів юридичної самостійності, взаємної домовленості та солідарної відповідальності за загальний результат.

Відповідно до вищенаведеної класифікації етапів виділяють три групи організаційних структур (їх порівняльна характеристика наведена в табл. 1.1), що мають принципові відмінності:

- вертикальні, що також можуть бути названі бюрократичними та механістичними, орієнтованими, в першу чергу, на внутрішні ієрархічні процеси, які є найдревнішими та найбільш дослідженими;
- горизонтальні, що також називаються органічними та адаптивними до змін в зовнішньому середовищі, які з'явилися в другій половині ХХ століття;
- мережеві, що є надгнучкими по відношенню до запитів зовнішнього середовища, з'явилися в практичній діяльності організацій наприкінці 90-х років ХХ століття, і тому є найменш дослідженими з точки зору наукової систематизації досвіду їх використання.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика організаційних структур

Елементи для порівняння	Види ОСУ		
	Вертикальні	Горизонтальні	Мережеві
1	2	3	4
Ефективне використання	в умовах відносно стабільного, простого, мало змінюваного, сприятливого середовища	в умовах постійно змінюваного, складного, несприятливого та високо конкурентного середовища	в умовах глобального, структурованого, інформатизованого середовища
Стратегія	стабільності	обмеженого зростання	активного зростання
Тип виробництва	масове виробництво	серійне виробництво	одиничне виробництво (проекти) в інноваційних галузях
Технологія	проста, стандартна, відпрацьована	складна	принципово нова
Ступінь гнучкості	низький	середній	високий
Ступінь формалізації	високий	середній	низький
Кількість рівнів управління	багато	декілька	мало
Діапазон контролю	обмежений	середній	великий
Менеджмент зосереджений на	координації	кооперації	співробітництві
Конкурентна перевага	“мінімізації витрат” за рахунок економії на масштабах та централізованого планування	“мінімізації втраченої вигоди” за рахунок швидкого аналізу великої кількості динамічно змінюваної інформації	“мінімізації втраченої вигоди” за рахунок гнучкого реагування на ринкові зміни
Прийняття рішень	на вищих рівнях управління (інформація та точки зору передаються керівнику «на гору» для прийняття рішення)	рішення проблеми здійснюється проектним та функціональним керівниками шляхом переговорів та узгоджень	рішення проблеми передається на найближчий до клієнта рівень
Постановка цілей	керівником підлеглому	керівник і підлеглий разом	самостійно
Підпорядкованість	безпосередньо лінійному керівникові	подвійне підпорядкування лінійному та функціональному керівникам (порушення принципу єдиноначальності)	не пряма, націлена на клієнта
Відповідальність	несе керівник	несе проектний менеджер	несуть члени кластеру
Система оплати праці	фіксована, в залежності від категорії роботи та кваліфікації працівника	почасова оплата, відсоток від реалізації, частка в бюджеті проекту,	участь у прибутках, бонуси прив'язані до цілей та результатів оцінки

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Оцінка виконання	оцінює лише безпосередній керівник	оцінюють проектний та функціональний керівники	оцінюють колеги, клієнти, керівник, самооцінка
Інформаційна мережа	слаборозвинена; присутні горизонтальні та вертикальні комунікації	обмежена; в основному фокусується на вирішенні конфліктних ситуацій	високорозвинена; комунікації прямі, відкриті, комп'ютерна мережа, Internet
Стиль взаємовідносин	“керівник-підлеглий”	“партнер-партнер”	ситуаційне лідерство залежно від задачі
Недоліки	втрачається гнучкість та швидкість реагування на зміни; знижується ініціативність на нижчих рівнях	неможливість централізованого планування; ускладнення процедур контролю	високий ризик діяльності, втрата основними особами влади та контролю над ресурсами
Причина виникнення	обмеженість комунікаційних технологій, необхідність жорсткого контролю	необхідність координації багатьох складних ресурсів в рамках одного проекту	необхідність управління мережами для прискорення потоків інформації та відповіді на швидкі ринкові зміни

Вертикальні типи структур (ієрархічні, бюрократичні), що і донині превалюють на багатьох українських підприємствах, побудовані відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ ст. М. Вебером та А.Файолем. До них відносяться лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізіональна типові організаційні структури.

Наступним витком в еволюції організаційних структур стала поява горизонтальних структур. Органічні чи адаптивні структури управління стали розвиватися приблизно з кінця 70-х років, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів та послуг різко загостило конкуренцію серед виробників, і життя потребувало від підприємств високої ефективності, якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку. З іншого боку, стала очевидною неспроможність структур ієрархічного типу цим умовам відповідати.

Головною ознакою управлінських структур органічного типу є їх спроможність гнучко змінювати свою форму, пристосовуючись до умов ринку. Крім того для них є характерною: відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління та детального розподілу праці по видам робіт; розмитість рівнів управління та невелика їх кількість; децентралізація прийняття рішень та індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальний результат діяльності.

До горизонтальних структур, в першу чергу, відносяться матрична та проектна структури, в яких крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи, як тимчасові колективи.

В останні роки з переходом до інформаційної економіки поширення набувають організації мережевого типу, в яких структура як така відсутня. Мережа визначається як група фірм, які об'єднуються з метою використання своїх особливостей, ресурсів, специфічних переваг перед іншими для реалізації певних спільних проектів. Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні типи мережевих організацій.

Питання 2. Визначивши сутність поняття «менеджмент бізнес-процесів» необхідно сформулювати відповідну систему менеджменту, обґрунтувати її склад і структуру, визначити основні функції.

Так, об'єктом в системі менеджменту бізнес-процесів підприємства виступають бізнес-процеси. Суб'єктом є певний орган менеджменту, що формує управлінські впливи для забезпечення досягнення високих результатів бізнес-процесів. В сучасній літературі структурі та змісту системи менеджменту бізнес-процесів підприємств приділяється достатньо уваги: побудування системи відбувається на основі різних підходів (цикл Шухарта-Демінга (PDCA), за функціями управління тощо), при цьому уточнюється зміст відповідних функцій та робіт по управлінню бізнес-процесами, їх взаємозв'язки.

Узагальнена структура формування системи менеджменту, орієнтованої на управління процесами, включає наступні елементи: підсистема стратегічного управління (включається в процес управління підприємством, власником якого є керівник); підсистема процесного управління (будується для мережі процесів підприємства); підсистема мотивації, орієнтована на поліпшення показників процесів (інтегрується в процеси) (рис.1.1).

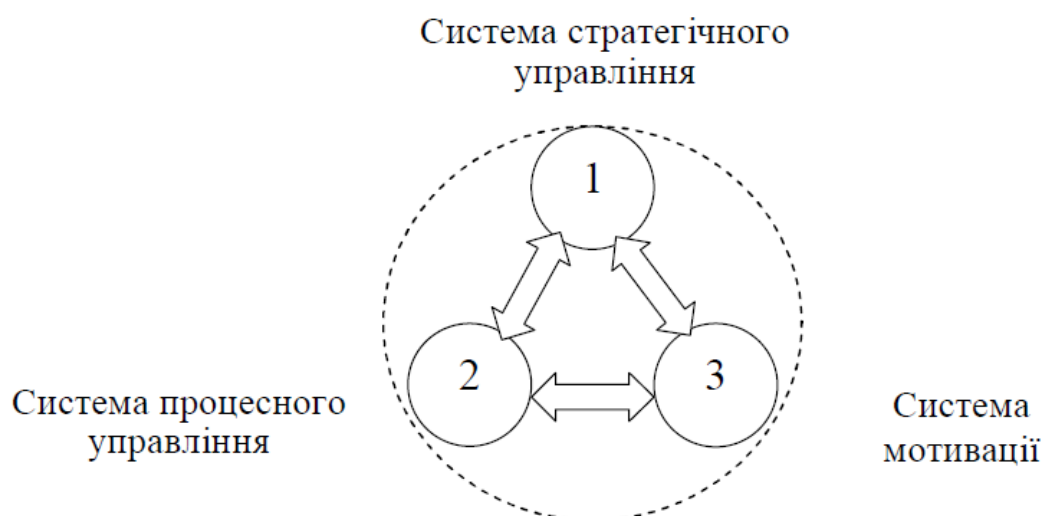


Рис. 1.1 – Структура побудування системи управління, орієнтованої на процеси

В процесі управління керівник забезпечує виконання стратегічних цілей, які кількісно виражені набором показників і критеріїв їх досягнення. Показники досягнення цілей деталізуються конкретними процесами, що охоплюють всю діяльність організації. При цьому управління процесами здійснюється за циклом безперервного поліпшення PDCA (планування – впровадження – контроль – коригування). Робота по удосконаленню процесів супроводжується відповідною системою матеріальної мотивації.

Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства

План самостійної роботи

- 2.1. Декомпозиція бізнес-процесів. Блок-схема бізнес-процесу.
- 2.2. Огляд методологій моделювання бізнес-процесів.

Методичні рекомендації

Питання 1. Щоб зрозуміти, як функціонує система й зберегти накопичений досвід, спочатку записують, як процес реально функціонує зараз. Потрібно пам'ятати, що метою опису є виявлення зв'язків між діями, що вживають, а не фіксування дрібних подробиць. Тому опис бізнес-процесів рекомендується стандартизувати, використовуючи стандартні форми й карти процесу.

Описувати бізнес-процес рекомендується методом послідовних наближень. Після завершення опису бізнес-процесу рекомендується провести роботу з його поліпшення (повторити цикл дій до одержання прийняттого результату).

В описі бізнес-процесу можна виділити наступні розділи:

- стандартні форми бізнес-процесу;
- карта взаємозв'язків бізнес-процесу;
- маршрути бізнес-процесу;
- матриці бізнес-процесу;
- блок-схеми бізнес-процесу;
- опис стиків бізнес-процесу;
- допоміжні описи бізнес-процесу;
- розгорнутий опис бізнес-процесу;
- документування бізнес-процесу;
- визначення показників і індикаторів бізнес-процесу;
- регламент виконання бізнесу-процесу.

Карта взаємозв'язків бізнес-процесу – це графічний опис взаємозв'язків між учасниками бізнес-процесу та зацікавленими сторонами. Вона являє собою наочну схему всього ланцюжка взаємин між усіма учасниками бізнес-процесу (споживачами, постачальниками й виконавцями).

Карта взаємозв'язків бізнес-процесу дає відповіді на такі питання:

- a) Хто є споживачем бізнес-процесу і що є його виходом?
- b) Хто є постачальником цього бізнес-процесу і що є його входом?
- c) Які вимоги пред'являються до входу і виходу цього бізнес-процесу?
- d) Який внутрішній потік дій цього бізнес-процесу?

Зазвичай кожному учасникові бізнес-процесу відповідає окремий стовпець. Рядки карти відображають тимчасові інтервали. Оформлена карта дозволяє синхронізувати операції й простежити шлях проходження інформації між підрозділами компанії.

На етапі складання карти взаємозв'язків бізнес-процесу, від співробітника, що виконує цю роботу, не потрібно компетенції в області описуваних процедур бізнесу-процесу. Він тільки фіксує знання виконавців, що і як вони роблять, для чого необхідно одержати відповіді на наступні питання:

– яким документом завершується робочий цикл, щоб його можна було почати спочатку?

– кому передається цей документ?

– що цьому передує?

– хто залучений у цей процес усередині й поза організацією?

– хто видає завдання для запуску процесу?

При складанні карти взаємозв'язків бізнес-процесу рекомендується використовувати питальну формулу 6W, яка включає 6 питань:

1. Who? (Хто робить дану операцію?);

2. Why? (Чому або навіщо виконується ця операція?);

3. What? (Що являє собою ця операція?);

4. When? (Коли потрібно проводити дану операцію?);

5. Where? (Де проводиться операція?);

6. How? (Як відбувається ця операція? чи Можна зробити це інакше або внести поліпшення?).

Питання 2. Моделювання в управлінні бізнес-процесами ґрунтується на розумінні «бізнес-процесу» як логічного, послідовного, взаємозалежного набору заходів, який споживає ресурси, створює цінність і видає результат. У міжнародному стандарті ISO 9000:2000 прийнятий термін "процес", однак у цей час ці терміни можна вважати синонімами.

Моделювання бізнес-процесів - це віддзеркалення суб'єктивного бачення реально існуючих в організації процесів за допомогою графічних, табличних, текстових способів представлення. Важливо зауважити, що моделювання бізнес-процесів є другим блоком в загальній схемі управління організацією і від того, наскільки "вдало" змодельований ланцюжок бізнес-процесів, а на їх основі і діяльність усієї організації, залежить міра "вдалої" реалізації розробленої підприємством стратегії.

Основна мета створення моделі бізнес-процесів полягає в тому, щоб ідентифікувати і документувати усі аспекти роботи системи, а також передбачити поведінку системи на підставі відповідних фактів, представлених у моделі.

У свою чергу моделювання бізнес-процесів як процес віддзеркалення реальної діяльності організації неможливо представити без застосування спеціальної методології. Під методологією (нотацією) створення моделі (опису) бізнес-процесів розуміється сукупність способів, за допомогою яких об'єкти реального світу (наприклад, діяльність організації) і зв'язки між ними представляються у вигляді моделі.

Для кожного об'єкта й зв'язків характерні ряд параметрів, або атрибутів, що відображають певні характеристики реального об'єкта (номер об'єкта, назва, опис, тривалість виконання (для функцій), вартість і ін.).

Моделювання бізнес-процесів проводиться з метою їх подальшого аналізу й реорганізації.

Розроблені різні системи відображення (нотації), застосовувані для моделювання бізнес-процесів, серед яких найбільше використовують наступні:

VRMN – функціональна послідовність робіт;

ERC – послідовність робіт за подіями;

IDEF0 – логічна послідовність робіт;

IDEF3 – послідовність робіт, орієнтована на задачі.

Однією з відомих методологій є методологія "Реінжинірінгу бізнес-процесів" Хаммера і Чампі. Основою цього підходу є розгляд діяльності організації "з чистого аркуша" і розробка нових, ефективніших бізнес-процесів.

Окрім методології Хаммера і Чампі, існують інші методології, що не мають однозначного авторства, але що належать окремим компаніям, наприклад, методології виконання проектів по впровадженню систем автоматизації Oracle, SAR R/3, BAAN, RUP компанії Rational та ін.

До другої групи методологій відносяться методології моделювання і аналізу бізнес-процесів, зокрема методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique – метод структурного аналізу й проектування), сімейство стандартів IDEF (Icam Definition, де Icam – це Integrated Computer-Aided Manufacturing) і алгоритмічні мови.

Таким чином, сучасні методології засновані як на стандартах IDEF0 (методологія структурно-функціонального моделювання, що дозволяє описувати бізнес-процеси у вигляді ієрархічної системи взаємозв'язаних функцій), IDEF3 (методологія опису бізнес-процесів, що розглядає послідовність виконання і причинно-наслідкові зв'язки між ситуаціями і подіями для структурного уявлення знань про систему), EDEF4 (методологія об'єктно-орієнтованого проектування складних систем, що описує структури, поведінку і реалізацію системи в термінах класу об'єктів), так і на загальноприйнятих підходах — DFD (Data Flow Diagram — діаграма потоків даних, що описують зовнішні по відношенню до системи джерела і адресати даних, логічні функції, потоки інформації і сховища даних, до яких здійснюється доступ), UML (Unified Modeling Language — уніфікована мова моделювання).

Крім того, існує ряд нотацій (методологій), запропонованих окремими компаніями — розробниками програмних продуктів, — наприклад, ARIS (Architecture of integrated Information System — архітектура інтегрованих інформаційних систем).

До третьої групи методологій відносяться методології використання програмних продуктів для створення моделей бізнес-процесів. Представлені на ринку сучасних програмних продуктів спеціальні нотації бувають настільки складні у використанні, що для проектів часто доцільніше використовувати стандартну мову рисування блок-схем і прості інструменти їх створення (редактори MS Word, Visio і так далі).

Усі представлені вище методології можуть застосовуватися для процесу ідентифікації бізнес-процесів у сукупності або окремо, але головна умова їх застосування — методологія ідентифікації бізнес-процесів має бути зрозуміла менеджерам і керівникам, вона повинна демонструвати доцільність впровадження процесного підходу керівництву підприємства і вирішувати наступні завдання:

— забезпечити зрозумілість, прозорість і керованість системи менеджменту, що базується на процесному підході;

— визначити перелік процесів системи, їх назви, межі, керівників, взаємозв'язку входів і виходів;

— закласти можливість зміни системи процесів при зміні стратегічних завдань організації.

Останній пункт є особливо важливим, оскільки процес моделювання, заснований на застосуванні існуючих методологій опису бізнес-процесів, є суб'єктивним — 80% інформації для формування моделей надходить від співробітників і керівників організації. Ступінь суб'єктивності може стати серйозною перешкодою для подальшого їх використання, отже, при моделюванні бізнес-процесів треба пам'ятати, що модель процесів може стати неактуальною (невідповідною) вже через декілька місяців після її створення у зв'язку з виникненням можливих змін в організації. Тому опис бізнес-процесів повинен використовуватися в робочих документах по бізнес-процесам, постійно піддаватися коригуванню, з метою забезпечення відповідності реальної діяльності.

Таким чином, на сьогодні найвідомішими мовами (нотаціями) графічного моделювання бізнес-процесів є UML, ARIS, IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації BPwin), BPMN.

Тема 3. Упровадження бізнес-процесів

План самостійної роботи

3.1. Шаблон регламенту бізнес-процесу.

3.2. Зміст і завдання безперервного менеджменту процесів.

Методичні рекомендації

Питання 1. На певній стадії свого розвитку організації доводиться регламентувати основні бізнес-процеси, тобто описувати хід їх виконання в локальних нормативних актах.

Регламентом бізнес-процесу називається документ, що описує послідовність виконання операцій, відповідальності, порядок взаємодії виконавців і порядок прийняття рішень щодо поліпшення.

Регламент виконання будь-якого бізнес-процесу призначений для вирішення наступних завдань:

- Визначення власника процесу, його повноважень і відповідальності з управління процесом;
- Специфікація кордонів процесу (постачальники / входи, клієнти / виходи);
- Специфікація ресурсів, необхідних для виконання процесу;
- Опис технології виконання процесу, включаючи регламенти робіт із взаємодії з постачальниками і клієнтами процесу;
- Визначення співробітників, відповідальних за виконання кожної роботи процесу (матриця відповідальності);
- Специфікація показників процесу, продукту, задоволеності клієнтів;
- Регламенти роботи власника процесу по циклу Р-Д-С-А.

Регламент бізнес-процесу розробляється для кожного процесу з затвердженою керівництвом компанії моделі бізнес-процесів верхнього рівня. Розробляє регламент робоча група під керуванням власника процесу для:

- а) оцінки відповідності бізнес-процесу поставленим цілям;
- б) прийняття коригувальних дій за встановленими відхиленнями;
- в) прийняття попереджуючих дій за відхиленнями, що можна передбачити;
- г) встановлення цільових показників бізнес-процесу на наступний період.

Власник процесу одночасно є замовником і керівником робіт. Керівник проекту по компанії в цілому координує діяльність робочих груп по розробці подібних регламентів в підрозділах.

Регламентації підлягають типові бізнес-процеси.

Регламент бізнес-процесу оформлюється відповідно до вимог оформлення документів.

До основних реквізитів регламенту бізнес-процесу відносять:

- найменування організації;
- дату і номер документа, місце його складання;
- гриф затвердження;
- назву документа;
- текст документа;
- додаток (якщо є);
- візи узгодження.

Для цілей стандартизації в компанії може розроблятися методичний документ «Порядок розробки регламенту виконання бізнес-процесу».

Регламент вказує на послідовність виконання робіт, їх черговості і результати окремих блоків робіт. Часто регламент процесу також відповідає на питання ЯК виконувати окремі роботи, тобто містить методичну інформацію.

Отже, регламент процесу в комерційній організації – це організаційно-розпорядчий документ, в якому покроково описується певний бізнес-процес з моменту його початку до завершення.

Питання 2. Концепція безперервного менеджменту процесів (БМП) передбачає поліпшення шляхом постійної оптимізації існуючих процесів і оргструктур з урахуванням організаційних цілей і критеріїв ефективності.

Основними відмінностями БМП від реінжинірингу є орієнтація на існуючі задачі, процеси та організаційні структури; можливість фокусування на окремих

частинах процесу; поступова і постійна оптимізація процесів, а не інноваційні разові зміни; відносна стабільність при змінах; підхід реалізації знизу вверху. Однак даний метод може використовуватись і після радикальних змін, оскільки успішне впровадження нової організаційної структури потребує постійної адаптації відповідно умовам, що змінюються. При цьому основною задачею БМП є супровід впровадження процесів, а також постійне поступове їх поліпшення.

Перевагами БМП є:

- забезпечення властивості організації адаптуватись до умов конкурентного середовища, що постійно змінюється (можливість розробки програм поліпшення на перспективу);
- урахування комплексної взаємодії цілей підприємства та додаткових умов (відсутність конфліктів між різними цілями процесів);
- супровід комунікації і перетворення процесів з методичної точки зору (вибір інструментів управління процесами, планування та контроль їх впровадження);
- відносна стабільність та контроль змін при впровадженні методології поліпшення бізнес-процесів.

Проте недоліки БМП полягають у тому, що ця концепція є скоріше інструментом менеджменту, що направлений на супровід впровадження процесів і постійне та поступове поліпшення організаційних структур (ігнорування необхідності поліпшення бізнес-процесів з точки зору зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок).

Розділ 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів

Тема 4. Вимірювання бізнес-процесів підприємства

План самостійної роботи

- 4.1 Роль нематеріальних активів у забезпеченні успішності підприємства.
- 4.2. Критерії успішності впровадження збалансованої системи показників на підприємстві.

Методичні рекомендації

Питання 1. Протягом останніх 30 років відбулося значне зростання ролі нематеріальних активів у загальній структурі активів підприємства в ринковій економіці: якщо в 1980 р. частка нематеріальних активів становила близько 30%, то в 2010 р. сукупна частка нематеріальних активів складала близько 70%.

При аналізі ролі нематеріальних активів у створенні цінності компанії науковці пропонують аналізувати структуру її активів таким чином: людський капітал (співробітники); поведінковий капітал (клієнти, бренд, постачальники і партнери, конкуренти); організаційний капітал (продукти, технології, інформація, процеси).

Сьогодні українські підприємства мають дуже низький відсоток нематеріальних активів у загальній вартості бізнесу (близько 2–5%), в той же час ринкова вартість додатково врахованих нематеріальних активів на одному і тому ж підприємстві може скласти 15–20% і більше, що збільшує вартість компанії. Світові тенденції у процесі купівлі-продажу бізнесу свідчать, що вартість нематеріальних активів у загальній вартості компанії складає від 40 до 90%. Відомі випадки, коли майже вся вартість бізнесу сформована нематеріальними активами.

Незважаючи на переконливі факти впливу нематеріальних активів на конкурентоспроможність зарубіжних компаній, у практиці господарювання вітчизняних підприємств нематеріальні активи не тільки неправильно оцінюються, але й майже не обліковуються.

Якщо у розвинутих країнах частка нематеріальних активів в загальній капіталізації складає 30–35%, а в компаніях цей показник може досягати 70%, майже 90–100% нематеріальних активів вітчизняних підприємств не відображається в їхній фінансовій звітності. Лише права на торговий знак, знак обслуговування, найменування місця походження товарів відображаються в балансі на 80%; решта 20% неврахованих активів відносяться до прав на фірмові найменування і не відображаються в балансі внаслідок відсутності відповідної нормативно-правової бази.

Самі по собі нематеріальні активи не створюють цінність компанії, а суттєво залежать від якісного управління, яке й дозволяє отримувати матеріальні вигоди від їх використання. Для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, створення конкурентоспроможної та якісної продукції, завоювання нових ринків та формування відомого бренду, необхідно розробити рекомендації до управління розвитком нематеріальними активами.

Управління розвитком нематеріальних активів на підприємстві передбачає такі етапи:

1) формування цілей розвитку нематеріальних активів – на цьому етапі необхідно визначити такі цілі розвитку складових інтелектуального капіталу, які підпорядковувалися загальним цілям та не суперечили стратегії розвитку підприємства;

2) оцінка вартості та структури нематеріальних активів – необхідно оцінити структуру портфеля нематеріальних активів, їх вартість, згрупувати за змістом та прорангувати за ступенем важливості;

3) розроблення стратегії розвитку нематеріальних активів, яка передбачатиме формування напрямів їх розвитку на підприємстві. Для реалізації етапів 2 і 3 необхідно використати матрицю «нематеріальні активи –інноваційна активність», яка базується на двох ознаках: рівень використання нематеріальних активів на підприємстві та рівень інноваційної активності підприємства. Дана матриця дозволяє визначити стан підприємства та сформулювати комплекс заходів для розвитку нематеріальних активів;

4) розроблення комплексу заходів щодо забезпечення розвитку нематеріальних активів – передбачає заходи які забезпечать розвиток за видами нематеріальних активів;

5) реалізація комплексу заходів;

б) контролювання та коригування стратегії розвитку нематеріальних активів – найвідповідальніший етап, який передбачає нагляд за реалізацією стратегії, і у разі «збоїв», коригування попередніх етапів.

Управління розвитком нематеріальних активів має циклічний характер, оскільки досягнення поставлених цілей потребує розроблення нових пріоритетних орієнтирів, до яких прямуватиме підприємство.

Питання 2. Для отримання повної, достовірної та об'єктивної інформації про рівень функціонування бізнес-процесів необхідно мати методичний підхід до їх оцінки – сукупність способів і прийомів формування і використання певної системи вимірів для формулювання відповідних висновків про стан оцінюваного об'єкту (бізнес-процесу). Крім того визначення показників оцінки бізнес-процесів повинне забезпечуватись відповідною методологією для їх систематизації та узагальнення результатів.

В наш час оцінка бізнес-процесів підприємства здійснюється на основі комбінації різних методів експертних оцінок: методу аналізу ключових факторів успіху, методу аналізу ієрархій, методу збалансованої системи показників, статичної експертної системи ідентифікації бізнес-процесів тощо.

Так, метод аналізу ключових факторів успіху, запропонований авторами М. Робсоном і Ф. Уллахом, полягає в ранжуванні бізнес-процесів за ступенем важливості, яку вони мають при реалізації ключових факторів успіху (КФУ), а також за експертною оцінкою ефективності організації бізнес-процесів. При цьому під ключовими факторами успіху розуміються загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі та сприяє досягненню його фінансового успіху. Так, для підприємства, що надає послуги або виготовляє продукцію масового вжитку, КФУ можуть бути якість послуг/товарів, конкурентоспроможність тарифів/цін, культура обслуговування, зручність способу оплати послуг, час доставки товару тощо.

Після визначення КФУ розраховується ступінь впливу кожного бізнес-процесу на досягнення даних факторів. Якщо бізнес-процес впливає на один КФУ, то оцінка впливу рівна 1, якщо ж не впливає – 0.

Сумарна оцінка важливості бізнес-процесу визначається сумуванням оцінок його впливів на досягнення КФУ. Рівень організації кожного бізнес-процесу оцінюється за шкалою від 0 до 4 балів (0 – найгірше організовані, 4 – найліпше організовані). Результатом такої оцінки є діаграма, що відображає „профіль розвитку” підприємства. Правило ранжування бізнес-процесів за показниками важливості та рівнем організації формулюється наступним чином: «Чим більш важливий бізнес-процес і чим він гірше організований, тим в більшій мірі він потребує поліпшення».

Основною перевагою даного методу є простота у використанні. Але можна відзначити і певні недоліки: по-перше, КФУ не мають вагових оцінок, а ступінь впливу на них бізнес-процесу оцінюється за спрощеною логікою; по-друге,

ефективність організації бізнес-процесу не розглядається в аспектах КФУ і не основана на об'єктивних кількісних даних.

Тема 5. Аналіз бізнес-процесів підприємства

План самостійної роботи

5.1. Характеристика інформаційного забезпечення аналізу процесу виробництва готової продукції.

5.2. Методи оптимізації бізнес-процесів.

Методичні рекомендації

Питання 1. Необхідною умовою якісного проведення аналізу бізнес-процесів є його інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення аналізу - це сукупність інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей аналізу. Як інформаційні ресурси виступає інформація, що циркулює в системі управління і є основою управлінських рішень.

Джерелами інформації для аналізу процесу реалізації готової продукції є:

- **довідкова інформація:** індекси цін на споживчі товари, нормативи товарних запасів, нормативи товарних витрат, нормативи обороту на 1 м² торгової площі.

- **планова інформація:** данні бізнес-плану, план реалізації у розрізі товарних груп, план постачання товарів.

- **облікова інформація:** накладні на відвантаження продукції; товаротранспортні накладні; рахунки - фактури; журнал реєстрації виставлених рахунків - фактур; книга продажів; відомості, звіти матеріально-відповідальних осіб, реєстри синтетичного обліку по рахункам "Каса", "Товари", "Розрахунки з постачальниками".

- **звітна інформація:** форми №1 "Баланс", форма №2 "Звіт про фінансові результати", Форма №3 - торг - (коротка) місячна, Форма №7 - торг (роздріб) - "Звіт про наявність торгової мережі" - річна, Форма №1-торг "Звіт про товарообіг".

- **позаоблікова інформація:** акти експертів, протоколи зборів, договір на поставку товарів.

Детальна характеристика інформаційного забезпечення аналізу процесу виробництва готової продукції надана в табл. 5.1.

Питання 2. В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на ці зміни і таке ж швидке впровадження адекватних змін в організації і веденні бізнесу. Оптимізація бізнес-процесів є однією з основних, стратегічно важливих завдань підприємства, що визначають усю його подальшу ефективну діяльність.

Таблиця 5.1 – Характеристика інформаційного забезпечення аналізу процесу виробництва готової продукції

Інформаційне забезпечення	Стисла характеристика
Довідкова інформація	
Розрахунок бухгалтерії про планову собівартість готової продукції	На підставі нормативних значень витрати сировини, матеріалів та непрямих витрат обчислюється планова собівартість готової продукції.
ФАКТОГРАФІЧНА ІНФОРМАЦІЯ	
Облікова інформація	
Відомість руху матеріалів	Характеризує кількість, ціну та суму матеріалів, які витрачені на виробництво готової продукції.
Відомість обліку готової продукції	Відображає кількість виробленої готової продукції.
Розрахунок бухгалтерії про фактичну собівартість готової продукції	З урахуванням фактичної кількості та ціни витрачених матеріалів обчислюється собівартість готової продукції та вносяться необхідні корегування до планових показників.
Табель обліку робочого часу	Застосовується для обліку фактично відпрацьованого часу для робітників з погодинною оплатою праці.
Розрахунково-платіжна відомість	Відображає суми нарахованої заробітної плати, відрахувань та утримань на соціальне страхування.
Відомість нарахування амортизації основних засобів	Містить інформацію щодо нарахування амортизації основних засобів відповідно обраного методу та встановлених норм.
Журнали-ордери за рахунками класу 7	Узагальнюють інформацію щодо доходів та результатів діяльності підприємства.
Журнали-ордери за рахунками класу 8	Містять інформацію за елементами витрат підприємства.
Журнали-ордери за рахунками класу 9	Застосовуються для узагальнення інформації щодо витрат підприємства за видами діяльності.
Інформаційне забезпечення	Стисла характеристика
Звітна інформація	
Звіт про фінансові результати (Форма № 2)	Форма фінансової звітності яка розглядає доходи та витрати підприємства за видами діяльності. Крім того операційні витрати класифікуються за елементами.
Звіт про фінансові результати і дебіторську та кредиторську заборгованість (Форма № 1-Б)	Форма статистичної звітності де розкриваються фінансові результати діяльності підприємства від звичайної діяльності.
Звіт про виробництво промислової продукції (форма №1П-НПП)	Річна форма статистичної звітності відносно кількості виробленої продукції за її видами.
Терміновий звіт про виробництво промислової продукції (робіт, послуг) (форма №1-П, термінова)	Місячна форма статистичної звітності відносно кількості виробленої продукції за її видами.
Позаоблікова інформація	
Результати інвентаризації матеріальних ресурсів	Відображають фактичну кількість сировини, матеріалів та готової продукції; дають змогу зіставити облікові та фактичні показники.
Наказ про облікову політику підприємства	Розкриває питання розподілу непрямих витрат, які безпосередньо впливають на собівартість готової продукції і як слідство на її рентабельність.

Методи оптимізації бізнес-процесів можна поділити на три групи:

1) Формалізовані універсально-принципові методи, які засновані на застосуванні успішного досвіду і формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів. Дані методи є універсальними і вони підходять для оптимізації будь-яких бізнес-процесів для будь-якого бізнесу і практично не залежать від його специфіки.

2) Методи засновані на вивченні, аналізі і подальшому копіюванні елементів процесів успішних компаній, що займаються схожими видами діяльності. Претендентами на вивчення і копіювання їх успішного досвіду в першу чергу є лідери-конкуренти. Практика показала, що останнім часом багато підприємств ефективно впровадили у себе технологічні ноу-хау, запозичивши їх у підприємств, що працюють в інших галузях бізнесу.

3) Методи групової роботи. Ця група методів об'єднала різні технології роботи в команді: метод мозкового штурму, метод групового рішення задач тощо. Їх використання дозволяє розробити нові ефективні рішення, раніше нікому не відомі, що дозволяє підприємству бути лідером за технологіями, що використовуються.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства має наступні переваги:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто, та що необхідно робити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією підприємства та ключовими показниками її ефективності;
- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- можливість підготуватись до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- зростання керованості підприємства;
- покращення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
- зростання інвестиційної привабливості.

Тема 6. Удосконалення бізнес-процесів підприємства

План самостійної роботи

6.1. Методика «шість сигм».

6.2. Принципи якості Демінга.

6.3. Характеристика методів «проривного» вдосконалення бізнес-процесів

Методичні рекомендації

Питання 1. Концепцією, що також орієнтована на отримання конкурентних переваг підприємства, але за рахунок зменшення дефектності продукції та рівня помилок в процесах, є метод «6 сигм». Це підхід до удосконалення бізнесу, який

прагне знайти і виключити причини помилок або дефектів в бізнес – процесах шляхом концентрування уваги на критично важливих для споживача вихідних параметрах. Основи концепції «6 сигм» будуються по класичній схемі Шухарта – Демінга: планує – дій – перевіряй – впроваджуй. Даний метод є досить ефективним при необхідності підвищення якості продукції шляхом поліпшення та зменшення рівня помилок в бізнес-процесах. Однак його застосування доцільне на підприємствах з визначеною та налагодженою технологією виробництва продукції або за наявності конвеєрного виробництва, і практично неможливе – на підприємствах сфери послуг.

Переваги методики «шість сигм» полягають у такому:

- направленість на удосконалення організації на основі інтегрованого підходу, який об'єднує орієнтацію на процеси і більш повне використання людського фактору;
- орієнтація на кінцевий фінансовий результат;
- об'єднання інструментів удосконалення в єдину систему (підхід на основі циклу МАІС, обмеженість проектів у часі, ефективне використання відомих і дієвих методів за допомогою добре навчених команд).

Недоліками методики «шість сигм» є:

- концепція ефективна тільки в компаніях з сильною директивною культурою (витрати до 60% часу на збір даних і звітності по проектам);
- необхідність інвестування великої суми коштів на реалізацію проектів;
- концепція не передбачає зміну культури організації і стилю її менеджменту;
- концепція є скоріше інструментом оцінки, який не передбачає вирішення певних проблем організації.

Питання 2. Загальне управління якістю (TQM – Total Quality Management) є найбільш потужним методологічним напрямком, який передбачає участь усіх без винятку співробітників у забезпеченні якісного виконання усіх процесів організації. Теоретичним фундаментом TQM є принципи його основоположника – доктора В. Е. Демінга, викладені ним півстоліття тому.

Ось ці 14 принципів якості:

1. Постійність цілі

Поставте перед собою мету і будьте незмінно твердими і постійними у досягненні поставленої мети безперервного поліпшення продукції і послуг, розподіляючи ресурси таким чином, щоб забезпечувалися довготривалі цілі й потреби, а не тільки сьогочасна прибутковість, для досягнення конкурентоспроможності, збереження підприємства і забезпечення людей роботою.

2. Нова філософія

Прийміть нову філософію. Ми знаходимося в новій економічній ері, розпочатій в Японії. Ми не можемо більш уживатися з звичним прийнятим рівнем затримок, помилок, дефектів у матеріалах, браком в роботі. Необхідно перетворення західного стилю менеджменту, щоб зупинити триваючий занепад економіки.

3. Покінчити із залежністю від масового контролю

Ліквідувайте потребу в масових перевірках та інспекції, як спосіб досягнення якості, перш за все шляхом «вбудовування» якості у продукцію. Вимагайте статистичних свідчень «вбудованої» якості як в процесі виробництва, так і при виконанні закупівельних функцій.

4. Покінчіть з практикою закупівель за найдешевшою ціною

Замість цього, разом із ціною, вимагайте серйозних підтверджень її якості. Зменшіть кількість постачальників одного і того ж продукту шляхом відмови від послуг тих постачальників, які не змогли статистично підтвердити його якість. Прагніть до того, щоб організувати постачання кожного компоненту тільки від одного виробника, на основі встановлення довготривалих відносин взаємної лояльності та довіри. Метою в цьому випадку є мінімізація загальних витрат, а не тільки початкових.

5. Покращуйте кожен процес

Покращуйте постійно, сьогодні і завжди всі процеси планування, виробництва і надання послуг. Постійно вишукуйте проблеми для того, щоб покращувати всі види діяльності та функції в компанії, підвищувати якість і продуктивність і, таким чином, постійно зменшувати витрати. Безперервне поліпшення системи, що включає в себе розробку і проектування, постачання комплектуючих і матеріалів, обслуговування та поліпшення роботи обладнання, методів управління та організації, підготовку та перепідготовку кадрів - є найперший обов'язок керівництва.

6. Введіть у практику підготовку та перепідготовку кадрів

Введіть у практику сучасні підходи до підготовки та перепідготовки всіх працівників, включаючи як рядових працівників, так і керівників всіх ланок, з тим, щоб краще використовувати можливості кожного з них. Для того, щоб встигати за змінами в матеріалах, методах, конструкції виробів, устаткування, технології, функціях і методах обслуговування, потрібні нові навички й уміння.

7. Заснуйте лідерство

Заснуйте і введіть у практику лідерство як метод роботи, який має на меті допомогти працівникам виконувати їх роботу найкращим чином. Керівники всіх рівнів повинні відповідати не за голі цифри, а за якість. Поліпшення якості автоматично призводить до підвищення продуктивності. Керівники та керуючі повинні забезпечити прийняття негайних заходів при отриманні сигналів про факти виникнення дефектів, несправне або зіпсоване обладнання, погані інструменти, нечіткі робочі інструкції та інші фактори, що завдають шкоду якості.

8. Проганяйте страх

Заохочуйте ефективні двосторонні зв'язки і використовуйте інші засоби для викорінення страхів, побоювань і ворожості всередині організації з тим, щоб кожен міг працювати більш ефективно і продуктивно на благо компанії. Будь-який працівник, який зазнає страх перед своїм вищим керівником, не може належним чином співпрацювати з ним. Найкраще, що можна очікувати в таких обставинах, - ображена покірність, тобто саме те, чого і бажає такий керівник.

Проте подібний стан речей ніколи не приведе до гарних результатів. Істинне співробітництво дозволяє досягти набагато більшого, ніж ізольовані індивідуальні зусилля. Але ця взаємодія не може бути хорошою, якщо не плекати взаємну довіру, впевненість і повага. Ті, хто працює, відчуваючи страх, - намагаються вислизнути з поля зору тих, кого вони бояться. А як можна очікувати віддачі, відповідної потенційним можливостям, від людей, чиє основне бажання - просто не бути поміченим?

9. Зруйнують бар'єри між підрозділами, службами, відділеннями

Люди з різних функціональних підрозділів: дослідники, розробники, виробничники, представники комерційних і адміністративних служб - повинні працювати в командах (бригадах) з тим, щоб усувати проблеми, які можуть виникнути з продукцією або послугами. Більшість компаній організовані за функціональним принципом, але вони мають працювати в умовах функціональної взаємодії.

10. Відмовтеся від порожніх гасел і закликів

Відмовтеся від використання плакатів, гасел і закликів до працівників, які вимагають від них бездефектної роботи, нового рівня продуктивності і т. п., але нічого не говорять про методи досягнення цих цілей. Такі заклики лише викликають вороже ставлення; основна маса проблем низької якості та продуктивності пов'язана з системою і, таким чином, їх вирішення перебуває за межами можливостей рядових працівників.

11. Усуньте довільні числові норми і завдання

Усуньте робочі інструкції та стандарти, які встановлюють довільні норми, квоти для працівників та кількісні завдання для керівників. Замініть їх підтримкою і допомогою з боку вищестоящих керівників з тим, щоб досягати безперервних поліпшень в якості та продуктивності.

12. Дайте працівникам можливість пишатися своєю працею

Усуньте бар'єри, які обкрадають робітників і керівників, позбавляючи їх можливості пишатися своєю працею. Це передбачає, крім усього іншого, відмову від щорічних атестацій (оцінок діяльності працівників) та методів управління за цілями. І знову, обов'язки менеджерів, контролерів, майстрів повинні бути перенесені з досягнення чисто кількісних показників на досягнення якості.

13. Заохочуйте прагнення до освіти

Заснуйте енергійну програму освіти і підтримки самовдосконалення для всіх працівників. Організації потрібні не просто люди, їй потрібні працівники, що удосконалюються в результаті навчання та самоосвіти. Джерелом успішного просування в досягненні конкурентоспроможності є знання.

14. Прихильність справі підвищення якості і дієвість вищого керівництва

Ясно визначіть непохитну прихильність вищого керівництва до постійного покращення якості та продуктивності та зобов'язання проводити в життя всі зазначені вище принципи. Тим не менше, мало того, що вище керівництво щиро продекламує свою вічну прихильність високим стандартам якості та продуктивності. Воно має ще знати, в чому ж полягає те, чому вони прихильні, тобто що вони мають безпосередньо робити.

Утворіть структуру у вищому керівництві, яка буде щоденно давати імпульс для просування до вищерозглянутих принципів, і дійте, щоб реалізувати перетворення. Підтримки тут недостатньо, потрібні конкретні справи.

Питання 3. Методика швидкого аналізу рішень (FAST) – це «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно- або дводенної наради для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи ухвалення рішення: колективної експертної оцінки й колективної генерації ідей («мозковий штурм») і метод деструктивної віднесеної оцінки). Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST є зниження витрат, тривалості циклу процесу та рівня помилок в середньому на 5-15% за 3-місячний період.

Перевагами даного методу є:

- можливість застосування до заходів будь – якого рівня (починаючи з основних процесів до рівня певних заходів);
- можливість прийняття швидких рішень в екстрених ситуаціях для організації;
- метод не потребує залучення великої суми коштів та
- значних витрат часу.

Однак до найважливіших недоліків можна віднести відносну локальність досліджуваного процесу; часто викорінюється наслідок, а не причина, що може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо поліпшення є ефективними нетривалий час.

Рекомендована література

Основна:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. С. Ариничева / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. / О.П. Василенко, Г.О. Коваленко, О.О. Поліщук. – Умань : Вид-во «Сочінський», 2010. – 490 с.
3. Вечеров В.Т. Основи менеджменту: підручник / В.Т. Вечеров, А.П. Міщенко, Т.В. Котуранова ; ДВНЗ «Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.». – Д. : Свидлер А.Л., 2012. – 351 с.
4. Войнов И.В. Моделирование экономических систем и процессов: монография / И.В. Войнов. – Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2002. – 392 с.
5. Волков В.П. Менеджмент і логістика промислового підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Волков, Н.Г. Метеленко. – Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2010. – 258 с.
6. Гершун А.М. Разработка сбалансированной системы показателей / А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьева. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.
7. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
8. Джордж С. Всеобщее управление качеством Total quality management: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж, А. Ваймерскирх; пер с англ. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 256 с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
10. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон.; пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 216 с.
11. Кравченко К. А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний / К.А. Кравченко. – М.: Альма Матер, 2006. – 528 с.
12. Краснова В.В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / В.В. Краснова. – Донецьк : ДонНУ, 2013. – 469 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
14. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей / Пол Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
15. Організація і технологія надання послуг: навч. посіб. / [Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В.] ; за ред. Апопія В.В. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.

16. Системи управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000 – 2001. – К.: Держстандарт України, 2001. – 36 с.
17. Снітко Є.О. Основи менеджменту та адміністрування : підручник / Є.О. Снітко, Є.Є. Завгородній ; ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». – Луганськ : ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2010. – 279 с.
18. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор.; пер. с англ. А.И. Зака; под ред. Е.А. Кочергина. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
19. Файоль А. Управление – это наука и искусство / [Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.]. – М.: Дело, 1992. – 672 с.
20. Федюкин В.К. Управление качеством процессов / В.К. Федюкин. – СПб.: Питер, 2004. – 208 с.
21. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
22. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи / Н.І. Чухрай. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – 198 с.

Додаткова:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.
2. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржій ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 184 с.
3. Вайсман В.О. Моделі, методи та механізми створення і функціонування проектно-керованої організації : монографія / В.О. Вайсман ; Укр. асоц. упр. проектами. – К. : Науковий світ, 2009. – 146 с.
4. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.
5. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – Київ : Лібра, 2003. – 254 с.
6. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов: учеб. пособие / А.С. Козлов. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М.: Флинта: МПСИ, 2006. – 272 с.
7. Ладыко И.Ю. Управление крупным предприятием: монография / И.Ю. Ладыко, А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

8. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
9. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др.; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
10. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
11. Реинжиниринг бизнес-процессов / [Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев]. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с.
12. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – [3-е изд., испр.]. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 408 с.
13. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Юнити-Дана, Юнити, 2003. – 222 с.
14. Черемных С.В. Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии: практикум / С.В. Черемных, И.О. Семенов, В.С. Ручкин. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 192 с.
15. Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы: пер. с англ. / А. Шеер. – [2-е изд., пере- раб. и доп.]. – М.: Просветитель, 1999. – 154 с.
16. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
17. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology / T.H. Davenport. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – 364 p.
18. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position / W.E. Deming. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
19. OASIS Reference: Model for Service Oriented Architecture 1.0 / Organization for the Advancement of Structured Information Standards. – October 2006.
20. OASIS Standard: ebXML Business Process Specification Schema: Technical Specification, v 2.0.4 / Organization for the Advancement of Structured Information Standards. – December 2006.
21. OASIS Standard: Web Services Business Process Execution Language, Version 2.0 / Organization for the Advancement of Structured Information Standards. – April 2007.
22. OASIS wsbpel-primer: Web Services Business Process Execution Language: Version 2.0, Primer / Organization for the Advancement of Structured Information Standards. – May 2007.

23. Porter M.E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1985. – 252 p.
24. WFMC-TC-1025: Process Definition Interface – XML Process Definition Language: Workflow Management Coalition Workflow Standard, Version 2.00 / The Workflow Management Coalition. – October 2005.

Інформаційні ресурси:

1. OMG. Business Process Modeling Notation (BPMN). Version 1.2: OMG Available Specification [Електронний ресурс] // Object Management Group. – Режим доступу: <http://doc.omg.org/formal/09-01-03.pdf>.
2. OMG Unified Modeling Language (OMG UML). Superstructure. V2.1.2: OMG Available Specification [Електронний ресурс] // Object Management Group. – November 2007. – Режим доступу: <http://www.omg.org/docs/formal/07-11-02.pdf>.