

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ*

© 2018 ТРАЧЕНКО Л. А.

УДК 65.018:338.46
JEL Classification: O14; O19; O32

Траченко Л. А.

Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг

Метою статті є визначення ролі та місця процесного підходу в системах управління якістю та обґрунтування його інтеграції з бізнес-процесами підприємств сфери послуг. Обґрунтовано актуальність впровадження систем управління якістю на підприємствах у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Визначено роль систем управління якістю у сталому розвитку підприємств сфери послуг. Розкрито сутність процесного підходу та надано схему одиничного процесу в системі управління якістю. Досліджено основні аспекти процесного підходу в системах управління якістю та наголошено на тому, що для відповідних процесів підприємство має визначати цілі у сфері якості, входи, виходи, заходи та ресурси. Акцентовано увагу на тому, що цілі у сфері якості процесів системи управління якістю організації мають співвідноситися з її бізнес-цілями й обов'язково не повинні суперечити один одному. Виявлено ключові вигоди та переваги процесного підходу у системах управління якістю. Доведено, що першим кроком на шляху ефективного менеджменту якості має бути розуміння структури бізнес-процесів менеджерами підприємства, що дозволить їм виявити, де знаходиться джерело сигналів, які інформують про втрати якості. Обґрунтовано інтеграцію системи управління якістю підприємства із загальним менеджментом організації. Узагальнено наявні теоретичні підходи до питань впровадження процесного підходу в бізнес-процеси підприємства. Наведено структуру стандарту ISO 9001: 2015 у форматі циклу PDCA та зазначено, що цикл Демінга дозволяє підприємству забезпечувати її процеси необхідними ресурсами, здійснювати управління ними, визначати та реалізовувати можливості для поліпшення.

Ключові слова: процесний підхід, стандарт ISO 9001:2015, сфера послуг, система управління якістю, бізнес-процес, менеджмент підприємств, цикл Демінга.

Рис.: 3. Бібл.: 17.

Траченко Людмила Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри експертизи товарів та послуг, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

E-mail: auditor.kandidat@ukr.net

ORCID: 0000-0002-5505-1345

Researcher ID: B-4175-2015

УДК 65.018:338.46
JEL Classification: O14; O19; O32

Траченко Л. А. Процессный подход в системах управления качеством предприятий сферы услуг

Целью статьи является определение роли и места процессного подхода в системах управления качеством и обоснование его интеграции с бизнес-процессами предприятий сферы услуг. Обоснована актуальность внедрения систем управления качеством на предприятиях в контексте требований международного стандарта ISO 9001:2015. Определена роль систем управления качеством в устойчивом развитии предприятий сферы услуг. Раскрыта сущность процессного подхода, и предоставлена схема единичного процесса в системе управления качеством. Исследованы основные аспекты процессного подхода в системах управления качеством, и отмечено, что для соответствующих процессов предприятие должно определять цели в области качества, входы, выходы, мероприятия и ресурсы. Акцентируется внимание на том, что цели в области качества процессов системы управления качеством организации должны соотноситься с ее бизнес-целями и обязательно не должны противоречить друг другу. Выявлены ключевые выгоды и преимущества процессного подхода в системах управления качеством. Доказано, что первым шагом на пути эффективного менеджмента качества должно быть понимание структуры бизнес-процессов менеджерами предприятия, что позволит им выявить, где находится источник сигналов, информирующих о потере качества. Обоснована интеграция системы управления качеством предприятия с общим менеджментом организации. Обоб-

UDC 65.018:338.46
JEL Classification: O14; O19; O32

Trachenko L. A. The Process Approach in Quality Management Systems in Enterprises of the Services Sector

The aim of the article is to define the role and place of the process approach in quality management systems and justify its integration with business processes of service enterprises. The relevance of the implementation of quality management systems in enterprises in the context of the requirements of the international standard ISO 9001: 2015 is substantiated. The role of quality management systems in sustainable development of service enterprises is defined. The essence of the process approach is revealed, and the scheme of a single process in the quality management system is provided. The main aspects of the process approach in quality management systems are investigated, and it is noted that to ensure the relevant processes, an enterprise should determine its quality objectives, inputs, outputs, activities, and resources. Attention is focused on the fact that the quality objectives of processes of an organization's quality management system should be correlated with its business objectives and should not contradict each other. The key benefits and advantages of the process approach in quality management systems are revealed. It is proved that the first step in the way of ensuring effective quality management should be an understanding of the structure of business processes by enterprise managers, which will enable them to identify where the source of signals informing about quality loss is. The integration of an enterprise's quality management system with its general management is justified. The existing theoretical approaches to the introduction of the process approach into enterprise business processes are generalized. The

* Роботу виконано в межах Господоговірної теми «Адаптація інтегрованої системи менеджменту підприємства до вимог міжнародних стандартів ISO9001:2015, ISO 14001:2015, ISO45001:2015» (№238/2018).

щени существующие теоретические подходы к вопросам внедрения процессного подхода в бизнес-процессы предприятия. Автором приведена структура стандарта ISO 9001:2015 в формате цикла PDCA, и указано, что цикл Деминга позволяет предприятию обеспечивать ее процессы необходимыми ресурсами, осуществлять управление ими, определять и реализовывать возможности для улучшения.

Ключевые слова: процессный подход, стандарт ISO 9001:2015, сфера услуг, система управления качеством, бизнес-процесс, менеджмент предприятий, цикл Деминга.

Рис.: 3. Библ.: 17.

Траченко Людмила Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экспертизы товаров и услуг, Одесский национальный экономический университет (ул. Преображенская, 8, Одесса, 65082, Украина)

E-mail: auditor.kandidat@ukr.net

ORCID: 0000-0002-5505-1345

Researcher ID: B-4175-2015

author presents a structure of the standard ISO 9001: 2015 in the format of the PDCA cycle, and it is indicated that the Deming cycle allows an enterprise to provide its processes with necessary resources, manage them, identify and implement opportunities for their improvement.

Keywords: process approach, ISO 9001:2015 standard, services sector, quality management system, business process, enterprise management, Deming cycle.

Fig.: 3. Bibl.: 17.

Trachenko Lyudmila A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Expertise of Goods and Services, Odesa National Economic University (8 Preobrazhenska Str., Odessa, 65082, Ukraine)

E-mail: auditor.kandidat@ukr.net

ORCID: 0000-0002-5505-1345

Researcher ID: B-4175-2015

В умовах сучасних ринкових відносин на міжнародному та європейському ринках вкрай актуальними для України є створення та сертифікація систем управління якістю (СУЯ) підприємств-виробників продукції та послуг на відповідність вимогам міжнародних стандартів, зокрема, ISO 9001:2015. Впровадження на підприємствах СУЯ стимулює конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, що включає науковий, ринковий потенціал і його інноваційну сприйнятливість на основі процесів підвищення:

- 1) клієнтоорієнтованості продукції та підприємства в цілому;
- 2) конкурентоспроможності й інноваційності продукції, послуг, процесів і технологій підприємства;
- 3) ролі персоналу в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- 4) лідерства, компетентності та відповідальності керівництва в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- 5) ефективності взаємодії підприємства з його постачальниками;
- 6) ефективності виробничої системи підприємства [1].

Нова версія стандарту ISO 9001:2015 містить важливі зміни в структурі вимог стандарту та має бізнес-орієнтоване спрямування. Очевидно, що попередні версії зазначеного стандарту (ISO 9001:2000 та ISO 9001:2008) містили «обмежені» вимоги, які лише частково могли забезпечити зв'язок управління якістю із загальною системою управління підприємством. Здебільшого керівництво підприємств позиціонувало систему управління якістю (СУЯ) зовсім відокремлено від загального менеджменту компанії, розуміючи перевагу лише в отриманні сертифіката відповідності ISO 9001. Стандарт ISO 9001:2015 спрямований саме на вирішення проблеми інтеграції СУЯ з системою управління підприємством. Посилено акцент на застосуванні процесного підходу в системах управління якістю підприємств, оскільки це є важливим аспектом у забезпеченні успішного бізнесу.

Процесний підхід досліджували такі вчені, як Джуран Дж., Шмельова А., Зяйлик М., Єгупов Ю., Фомічов С., Безгін К., Лисенко О., Кузнецова І. та ін. Вони акцентували увагу на трактуванні сутності процесного підходу, питаннях бізнес-процесів. Єгупов Ю. досліджував розвиток підходів при формуванні виробничої програми підприємства. Лисенко О. зосередився на питаннях впровадження стандарту ISO 9001:2015 та циклі Демінга (PDCA). Кузнецова О. розглядала розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості (TQM).

Незважаючи на суттєві дослідження, недостатньо надано уваги питанням інтеграції процесного підходу у системах управління якістю в контексті вимог стандарту ISO 9001:2015 та в загальному менеджменті підприємства.

Метою статті є визначення ролі та місця процесного підходу в системах управління якістю та обґрунтування його інтеграції з бізнес-процесами підприємства сфери послуг.

Створення та впровадження систем управління якістю на підприємствах сфери послуг є засобом ефективного управління якістю та ведення успішного бізнесу. Сертифікована система управління якістю на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 відіграє суттєву роль у сталому розвитку підприємств сфери послуг і надає значні можливості (рис. 1).

Діяльність підприємств сфери послуг має здійснюватись із застосуванням процесного підходу. Підприємства мають планувати процеси та забезпечувати їхню взаємодію.

У пункті 4.4 ISO 9001:2015 встановлюють вимоги до організації щодо визначення та застосування процесів, необхідних для її системи управління якістю, а також урахування циклу PDCA з метою постійного поліпшення та інтеграції мислення на основі управління ризиками. Організація має визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, їхнє застосування в організації, а також повинна:

- a) визначити необхідні вхідні дані й очікувані результати для цих процесів;
- b) визначити послідовність і взаємодію цих процесів;



Рис. 1. Роль системи управління якістю у сталому розвитку підприємства сфери послуг

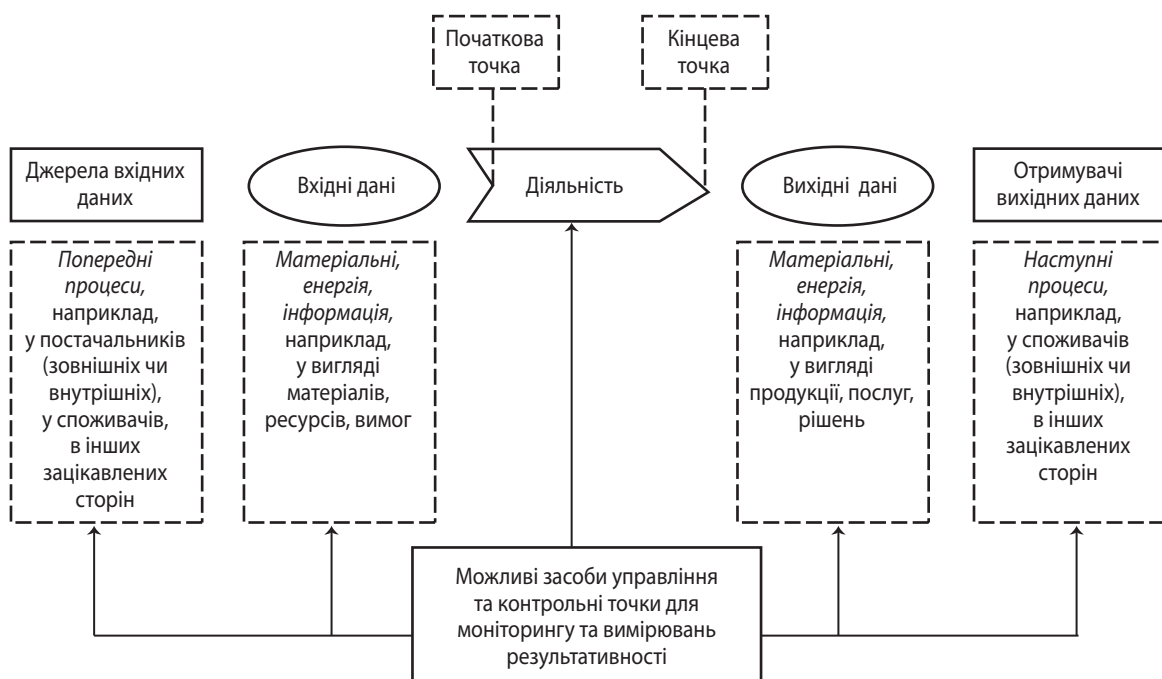


Рис. 2. Схема одиничного процесу у системі управління якістю

- c) визначити та застосовувати критерії та методи (у тому числі моніторинг, вимірювання та відповідні показники результативності), необхідні для забезпечення результативного виконання цих процесів та управління ними;
- d) визначити ресурси, необхідні для таких процесів, і забезпечити їх наявність;
- e) призначити відповідальність і повноваження щодо процесів;
- f) обробляти ризики та можливості відповідно до вимог п. 6.1;
- g) оцінювати ці процеси і впроваджувати всі зміни, необхідні для досягнення запланованих результатів;
- h) удосконалювати процеси і систему менеджменту якості [2].

Система управління якістю підприємства має постійно поліпшуватись, а отже, вона має бути зорієнтована

на аналіз процесів організації. Рівень необхідної для процесів документованої інформації (тобто документів або записів) повинні бути визначені підприємством тією мірою, якою це необхідно для забезпечення впевненості в тому, що СУЯ є результативною.

Для відповідних процесів підприємство має визначати певні цілі у сфері якості (але вони не обов'язково повинні бути кількісно вимірними), входи, виходи, заходи та ресурси. Визначені цілі у сфері якості процесів СУЯ організації мають співвідноситися з її бізнес-цілями, і обов'язково ці два набори цілей не повинні суперечити один одному.

Показники результативності, встановлені для відповідних процесів, можуть використовуватися для контролю досягнення цілей. Вони мають бути придатними до їхніх цільових призначень, збалансованими, не конфліктувати між собою, реалістичними та зрозумілими персоналу всієї організації.

Рівень моніторингу, вимірювання та поліпшення кожного процесу залежатиме від контексту організації, її стратегічної мети, її ризиків і можливостей.

Для обґрунтування інтеграції системи управління якістю підприємства із загальним менеджментом організації доцільно акцентувати увагу на процесному підході в теорії менеджменту, який базується на положенні, що управління – це процес, «серія безперервних взаємозалежних дій...», кожна з яких сама собою є процесом» [3, с. 71]. Головна відмінна риса процесного підходу полягає в тому, що спрямований він не на управління діяльністю функціональних підрозділів, а на виконання бізнес-процесів, під якими розуміються сукупності послідовних дій з перетворення отриманих на вході ресурсів у кінцевий продукт, що має цінність для споживача, на виході [4]. В основі процесного підходу до управління організацією лежить виділення процесів як об'єктів управління і управління цими об'єктами. Перш ніж перейти до виокремлення процесів і розгляду методів управління ними, важливо визначити саме поняття процесу як об'єкта управління та компоненти, складові цього поняття.

За термінологією, прийнятою у сфері управління якістю (ISO 9000:2015, п. 3.4.1), процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, що використовують входи для створення запланованого результату. Залежно від контексту посилання «запланований результат» процесу називають виходом, продукцією чи **послугою**. Входами процесу зазвичай є входи інших процесів, а виходи процесу – зазвичай входи до інших процесів. Два чи більше взаємопов'язаних або взаємодіючих процесів у серії також може бути віднесено до процесу. Процеси в організації зазвичай планують і виконують за контрольованих умов, щоб додати цінності. Процес, для якого підтвердження відповідності одержуваного в його результаті виходу ускладнено чи економічно не вигідно, часто називають «спеціальний процес». Це один із загальних термінів і основних визначень поняття для стандартів ISO на системи управління, наведених у додатку SL консолідованого доповнення ISO до директив ISO/IEC, частина 1. Первісне визначення поняття було змінено, щоб уникнути заціклованості між процесом і виходом, а також додано примітку від 1 до 5 [5].

Деякі можливі ключові вигоди процесного підходу:

- підвищення здатності зосереджувати зусилля на ключових процесах і можливостях для поліпшення;
- послідовні та передбачувані результати в системі узгоджених процесів;
- оптимізована дієвість завдяки результативному керуванню процесами, ефективному використанню ресурсів і зниженню міжфункційних бар'єрів;
- забезпечена змога організації формувати довіру зацікавлених сторін в її послідовності, результативності й ефективності.

Можливі дії охоплюють:

- визначення цілей системи та процесів, потрібних для їх досягнення;
- установлення повноважень, обов'язків і підзвітності щодо керування процесами;

- розуміння можливостей організації та визначення обмежень у ресурсах перед виконанням дій;
- визначення взаємозалежності процесів і аналізування впливу на систему в цілому змін в окремих процесах;
- керування процесами та їх взаємозв'язками як системою для результативного та ефективного досягнення цілей організації у сфері якості;
- забезпечення наявності інформації, необхідної для функціонування та поліпшування процесів, а також для здійснення моніторингу, аналізування та оцінювання дієвості всієї системи;
- керування ризиками, які можуть вплинути на виходи процесів і загальні результати СУЯ.

Перевагою процесного підходу є таке: представляючи процес виробництва продукції або послуги у вигляді послідовності операцій, ми краще розуміємо структуру формування цінності для споживача. Представляючи структуру формування цінності, ми представляємо також і структуру виникнення втрат якості. Знаючи «хворі місця», ми можемо запобігати втраті якості, замість того, щоб витратити сили та кошти на відновлення вже втраченої цінності [6]. Першим кроком на шляху ефективного менеджменту якості є розуміння структури бізнес-процесів підприємства. Добре уявляючи структуру бізнес-процесів, менеджери підприємства зможуть краще розуміти, де знаходиться джерело сигналів, які інформують про втрати якості. Більше того, знаючи структуру бізнес-процесів, ми зможемо розставити чутливі датчики в таких місцях, щоб від них надходили попереджувальні сигнали, щоб запобігти виникненню втрат якості. Практикою встановлено, що найбільш ефективно треба вимірювати втрати якості за допомогою двох показників: функції втрат якості та відношення сигнал / шум [7]. Згідно з цим кожен продукт або послуга виконує деяку корисну для споживача функцію. Існує такий стан продукту або послуги, про який можна сказати, що ця корисна функція виконується ідеально. Інакше кажучи, продукт або послуга мають у цьому стані максимальну цінність для споживача. Відхилення функції від ідеальної є втратами якості, а отже, призводять до зниження цінності для споживача. Чим менше відхилень, тим вища якість. Причини відхилень корисної функції пов'язані з відхиленнями окремих їхніх характеристик продукту або послуги. Функція втрат якості дозволяє кількісно оцінити ступінь незадоволеності споживача, викликану відхиленнями тих чи інших характеристик продукту чи послуги від ідеального стану. Оцінка виражається як різниця між поточним і цільовим (ідеальним) значеннями корисної функції [8]. Що стосується бізнес-процесів, то тут ланцюжок стає складнішим: характеристики продукції або послуги, які виробляються в результаті виконання бізнес-процесу, залежать від характеристик самого процесу, тобто від характеристик операцій, що складають цей бізнес-процес. Характеристики операцій бізнес-процесу, своєю чергою, залежать від характеристик ресурсів, що надходять на їхні входи та переробляються у рамках операції. Слід зазначити, що структура перенесення, накопичення цінності та втрат якості може бути досить складною. Складність пов'язана зі специфічним характером взаємодії і взаємозв'язків між

ресурсами, процесами (операціями), накопичувачами цінності та втрат якості.

Важливим аспектом у діяльності підприємств є постійний моніторинг і виявлення «вузьких місць» у процесах організації. З'ясувавши «вузьке місце» в рамках бізнес-процесу підприємства, необхідно встановити в ньому сигналізацію, яка буде спрацьовувати кожного разу, коли з'являються втрати якості. При спрацьовуванні такої сигналізації менеджер з якості буде отримувати відповідний сигнал.

Основне призначення системи управління якістю полягає у виявленні відхилень (дефектів) від установлених вимог до якості продукції і послуг і застосуванні рішень з подальшого використання виробів, що мають дефекти. Сюди належать також проведення заходів щодо недопущення повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки та реалізації заходів коригувального впливу. Тобто система менеджменту якості є, як і система планування та управління виробництвом, система матеріально-технічного постачання, фінансова система, частиною системи організації виробництва [9]. Система управління якістю функціонує одночасно з іншими видами діяльності, що впливають на якість продукції або послуги, і взаємодіє з ними. Її вплив поширюється на всі етапи «петлі якості» – від початкового визначення до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. З розвитком і поліпшенням систем управління якістю зростає роль стандартів відповідності, менеджмент інформаційної безпеки тощо. А все це є частиною загальної системи менеджменту підприємства. Кожна організація самостійно або за допомогою кваліфікованих консультантів визначає, які інструменти поліпшення їй більше відповідають. Фактично в кожній галузі існує своя специфіка і діють свої стандарти та правила, засновані на модифікаціях процесних підходів.

На сьогодні процесний підхід став невід'ємною частиною, стрижневою основою сучасного інструментарію вирішення широкого спектра управлінських завдань [10].

Доцільно акцентувати увагу й на функціональному підході до управління, який полягає в поділі діяльності на сукупність окремих функцій, які необхідно виконувати для реалізації поставлених завдань [11, с. 203]. На думку К. С. Безгіна, у рамках функціонального підходу підприємство (організація) ділиться на окремі функціональні підрозділи, які очолюють функціональні керівники. Організаційною основою цього підходу є ієрархічна функціональна структура управління підприємством [12, с. 4].

Що стосується функціонального та процесного підходів, то слід зазначити, що для їхнього протиставлення, на наш погляд, є певні підстави. Так, в основі виділення цих підходів лежить одна й та ж класифікаційна ознака – «спосіб делегування повноважень і відповідальності». За цією ознакою, крім функціонального та процесного підходів, С. В. Мальцев виділяє і третій підхід до управління – «проектний» [13]. Насправді цю ознаку автор використовує в ролі визначення самого терміна «підхід до управління», з чим, на наш погляд, важко погодитися, оскільки сутність зазначеної дефініції має значно складнішу природу. Зазначені вище відмінності функціонального та процесного

підходів, на нашу думку, не є антагоністичними, що дозволяє використовувати їхню комбінацію, так звану «суперпозицію цих підходів». Із цього приводу А. М. Кисельов зазначає, що «не було жодного проекту з «упровадження процесного підходу», який би привів до фактичної відмови від розмежування функцій на підприємстві та повного заміщення їх бізнес-процесами» [14]. Інакше кажучи, «процесний підхід не руйнує функціональний менеджмент» [15]. При використанні поєднання цих підходів здійснюється одночасне проектування організаційної структури та процесів взаємодії в рамках цієї структури. Різниця ж полягає «тільки у вихідних точках проектування: чи розподіляти функціональні обов'язки на основі процесів або проектувати процеси взаємодії між функціональними областями». Слід звернути увагу, що в публікаціях останніх років спостерігається явне перебільшення тієї ролі, яку на сьогодні відіграє процесний підхід у побудові ефективної системи управління підприємством. Так, С. В. Мальцев зазначає, що процесний підхід – «основа всіх сучасних систем управління, як регулярною діяльністю, так і розвитком» [13]. На думку А. В. Собакарьової, саме в процесному підході реалізуються (тією чи іншою мірою) всі основні підходи до управління [15]. Важко погодитися із зазначеними авторами, оскільки наведені ними характеристики з усією очевидністю відносяться не до процесного, а до системного підходу.

В основу нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 покладено цикл Демінга («Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій» PDCA) (рис. 3) [16]. Якщо звернутися до сутності циклу, то він є моделлю управління за цілями та за умови, що у цьому випадку розглядається мета із задоволення споживачів якісною продукцією з використанням у повному обсязі механізму регулювання за відхиленнями.

Аналізуючи структуру нової версії стандарту ISO 9001:2015, доводимо, що вона сама собою містить замкнений управлінський цикл і при правильному застосуванні забезпечує саморозвиток системи. Цикл Демінга дозволяє організації забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати управління ними, визначати та реалізовувати можливості для поліпшення

Загальний менеджмент якості акцентує увагу на якісному здійсненні процесів, у зв'язку з чим вимагає впроваджувати внутрішні стандарти, в яких фіксуються вимоги до виробничих процесів, чітко визначати їхні входи та виходи й у такий спосіб забезпечує простежуваність відхилень і своєчасне їхнє коригування [17].

У практиці впровадження стандарту ISO 9001 процесний підхід нерідко застосовується в спотвореному виді: процесами називають діяльність підрозділів і виходить, що в СУЯ застосовується, по суті, функціональний підхід. Звичайно, що при цьому всі переваги процесного підходу не можуть бути реалізовані. Головною причиною такого спотворення є те, що процесний підхід не застосовується для менеджменту компанії в цілому. Сподіваємось, що впровадження нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 у діяльність підприємств, зокрема сфери послуг, дозволить вирішити проблему розмежування процесного підходу у- системах управління якістю та загальному менеджменті

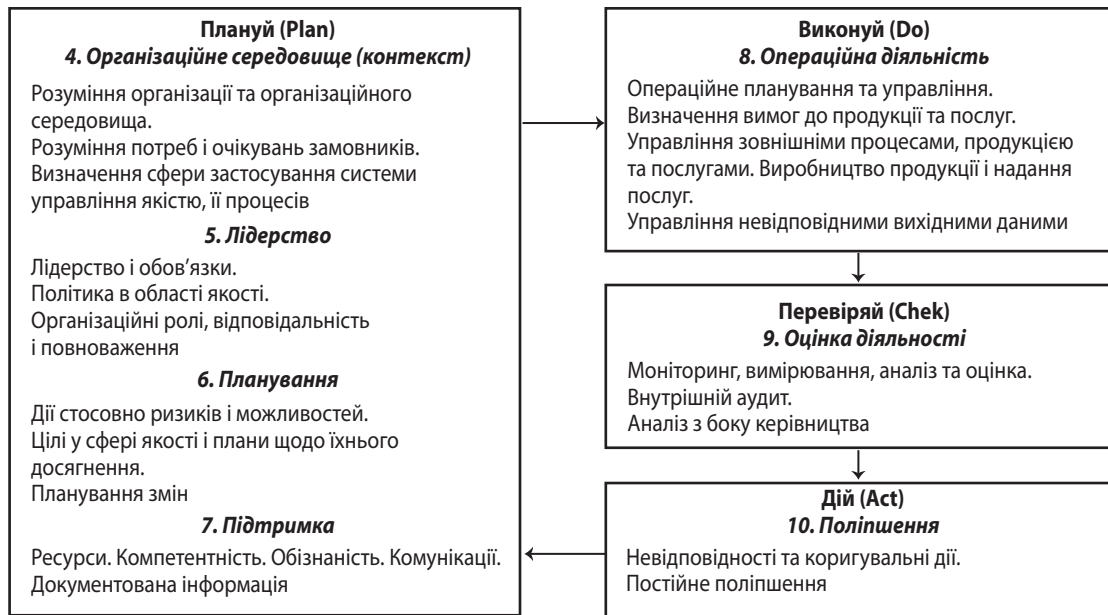


Рис. 3. Структура стандарту ISO 9001:2015 у форматі циклу PDCA

компанії та інтегрувати в єдиний підхід для забезпечення успішного бізнесу, спрямованого на задоволення потреб споживачів.

Висновки. Системи управління якістю відіграють важливу роль у сталому розвитку підприємств сфери послуг. Застосування процесного підходу у системах управління якістю підприємств є засобом кращого розуміння структури формування цінностей послуг для споживачів, дозволяє визначати «вузькі місця» та запобігати втраті якості. Впровадження систем управління якістю в контексті вимог нової версії стандарту ISO 9001:2015 на підприємствах дозволить інтегрувати систему управління якістю із загальним менеджментом підприємства та забезпечить застосування єдиного процесного підходу для досягнення ключових цілей бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шмелева А. Н. Система менеджмента качества как инструмент развития организации. *Современные научные исследования и инновации*. 2014. № 12. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>
2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
3. Мескон М., Альбер М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
4. Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием. URL: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>
5. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Основні положення та словник термінів. Видання офіційне. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
6. Зяйлик М. Ф., Вівчар О. І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 191–194 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_47

7. Фомичов С. К. Старостина А. О., Скрыбина Н. И. *Основы управления качеством*: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000. 196 с.

8. Рассел Дж. П. Застосування MS ISO 9004 для покращення діяльності. *Методи менеджменту якості*. 2003. № 12. С. 44–46.

9. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством: в 3 т. / под ред. Дж. Джурана. М.: Стандарты и качество, 2004. 208 с.

10. Єгупов Ю. А. Розвиток підходів до формування виробничої програми підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 50–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_9

11. Семенова В. Г. Управління інтелектуальною власністю підприємств: теорія та практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 321 с.

12. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). С. 3–7.

13. Мальцев С. В. Процессный подход к управлению: теория и практика применения. URL: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>

14. Киселев А. Г. Бизнес-процессы и процессный подход: как преодолеть последствия консалтингового маркетинга. URL: <http://orgstructura.ru/business-processes-and-process-approach>

15. Собакарева А. В. Сравнение методик перехода к процессному подходу в управлении на предприятии. *Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал*. 2007. № 4 (24). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1731>

16. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 900. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 27–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6

17. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 121–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21

REFERENCES

- "Biznes-protsessy - osnova effektivnogo upravleniya predpriyatiyem" [Business processes are the basis for effective enterprise management]. <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>
- Bezhin, K. S., and Hryshyna, I. V. "Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnogo pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom" [Comparative analysis of process and functional approaches to enterprise management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (16) (2009): 3-7.
- DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9001:2015, IDT) *Osnovni polozhenia ta slovnyk terminiv. Vydannia ofitsiine* [DSTU ISO 9000: 2015 (ISO 9001: 2015, IDT) Key Terms and Glossary. Edition is official]. Kyiv: DP «UkrNDNTs», 2016.
- DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy. Vydannia ofitsiine* [DSTU ISO 9001: 2015 (ISO 9001: 2015, IDT) Quality management systems. Requirements Edition is official]. Kyiv: DP «UkrNDNTs», 2016.
- Fomichov, S. K., Starostina, A. O., and Skryabina, N. I. *Osnovy upravleniya kachestvom* [Fundamentals of quality management]. Kyiv: MAUP, 2000.
- Kachestvo v istorii tsivilizatsiia. Evolyutsiya, tendentsii i perspektivy upravleniya kachestvom* [Quality in the history of civilization. Evolution, trends and prospects for quality management]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2004.
- Kiselev, A. G. "Biznes-protsessy i protsessnyy podkhod: kak preodolet posledstviya konsaltingovogo marketinga" [Business processes and process approach: how to overcome the consequences of consulting marketing]. <http://orgstructura.ru/business-processes-and-process-approach>
- Kuznetsova, I. O., and Karpenko, Yu. V. "Rozvytok protsesnoho pidkhodu u kontseptsii zahalnoho menedzhmentu yakosti" [Development of the process approach in the concept of overall quality management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2012. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_21
- Lysenko, O. M. "Systemy upravlinnia yakistiu: osoblyvosti vprovadzhennia zhidno z novoju versieiu standartu ISO 900" [Quality management systems: features of implementation in accordance with the new version of the ISO 900 standard]. *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Seriia : Ekonomika i menedzhment*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6
- Maltsev, S. V. "Protsessnyy podkhod k upravleniyu: teoriya i praktika primeniya" [Process approach to management: theory and practice of application]. <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>
- Meskon, M., and Alber, M. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo, 1992.
- Rassel, Dzh. P. "Zastosuvannia MS ISO 9004 dlia pokrashchennia diialnosti" [Application MS ISO 9004 to improve performance]. *Metody menedzhmentu yakosti*, no. 12 (2003): 44-46.
- Semenova, V. H. *Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu pidpriemstv: teoriia ta praktyka* [Intellectual Property Management: Theory and Practice]. Odesa: Atlant, 2015.
- Shmeleva, A. N. "Sistema menedzhmenta kachestva kak instrument razvitiya organizatsii" [Quality management system as a tool for the development of the organization]. *Sovremennyye nauchnyye issledovaniya i innovatsii*. 2014. <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>
- Sobakareva, A. V. "Sravneniye metodik perekhoda k protsessnomu podkhodu v upravlenii na predpriyatii" [Comparison of the methods of transition to the process approach in enterprise management]. *Problemy sovremennoy ekonomiki. Yevraziyskiy mezhdunarodnyy nauchno-analiticheskiy zhurnal*. 2007. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1731>
- Yehupov, Yu. A. "Rozvytok pidkhodiv do formuvannia vyrobnychoi prohramy pidpriemstva" [Development of approaches to the formation of the enterprise's production program]. *Innovatsiina ekonomika*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_9
- Ziailyk, M. F., and Vivchar, O. I. "Protsesnyi pidkhid do menedzhmentu yakosti" [Process approach to quality management]. *Innovatsiina ekonomika*. 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_47