

2. Романович Ж.А. Сервисная деятельность : учеб. / Ж.А. Романович, С.Л. Колачев; под общ. ред. проф. Ж.А. Романовича. – 2-е изд. – М. : Изд-во торг. корпорация «Дашков и К°», 2006. – 268 с.
3. Володин Е.П. Организация и планирование перевозок автомобильным транспортом : учеб. / Е.П. Володин, Н.И. Громов. – М. : Транспорт, 1982. – 224 с.
4. Спириин И.В. Организация и управление пассажирскими автомобильными перевозками : учеб. / И.В. Спириин. – М. : Изд. центр «Академия», 2003. – 400 с.
5. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія, практика : моногр. / О.М. Криворучко. – Харків: ХНАДУ, 2006. – 404 с.
6. Шинкаренко В.Г. Экономическая оценка нововведений на автомобильном транспорте : учеб. пособие / В.Г. Шинкаренко, О.М. Жарова. – Харьков: ХНАДУ, 2004. – 156 с.
7. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик; пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2002. – 752 с.
8. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О.Решетняк. – Харків: Фактор, 2008. – 544 с.
9. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посіб. / О.В. Пашук. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
10. Пушкарь А.И. Основы научных исследований и организация научно-исследовательской деятельности : учеб. пособие / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова. – Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2006. – 208 с.
11. Шинкаренко В.Г. Многоуровневая модель автотранспортных услуг / В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – Харків : ХНАДУ. – 2008. – Вип. 14. – С. 57–65.

Рецензент: В.Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 25.09.10 р.

УДК 65.0 (075.8)

КОГУТ Ю.О., аспірант,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АТП

***Анотація.** Доведено необхідність розмежування понять «процес» та «бізнес-процес» в межах процесно-орієнтованого управління. Уточнено поняття «бізнес-процес», відмінностями якого порівняно з існуючими є: розділення споживачів бізнес-процесу на внутрішніх і зовнішніх; доповнення якісної характеристики бізнес-процесу «послідов-*

ність» (як ознаки базового поняття «процес»); повнота визначення. Обґрунтовано підхід до класифікації процесів підприємства, що передбачає їх розділення на бізнес-процеси та процеси функціонування і управління підприємством. Розроблено модель бізнес-процесів АТП, що на відміну від існуючих, ґрунтується на концепції створення безпосередньої споживчої цінності та передбачає побудовання ланцюжка бізнес-процесів підприємства, які класифікуються на основні та забезпечуючі.

Ключові слова: модель, бізнес-процес, споживча цінність, внутрішній постачальник, внутрішній споживач.

KOGUT Y., *Postgraduate,*
Kharkiv National Automobile and Highway University

SIMULATING BUSINESS-PROCESSES OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. The necessity of differentiation between the terms «process» and «business-process» has been proven within the process-oriented management. The notion of «business-process» has been specified. Its distinctions in comparison with the existing one are: the division of business-process consumers into internal and external ones; the supplement of quality description of a business-process with «sequence» (as a sign of the basic notion of "process"); the content of the definition. The approach to the classification of the enterprise processes, which stipulates their division into business-processes and processes of the enterprise functioning and management has been substantiated. The model of business-processes at a motor transport enterprise has been developed, which in comparison to existing one, is based on the concept of creating direct consumer value and stipulates building the chain of enterprise business-processes that are classified as the basic and the supporting ones.

Key words: model, business process, consumer value, internal supplier, internal consumer.

Постановка проблеми. За сучасних умов найбільш ефективним інструментом сучасного менеджменту є процесно-орієнтоване управління, що характеризується динамічною поведінкою і гнучким реагуванням на внутрішні і зовнішні зміни, дає можливість підприємству перейти до чітких і ефективних процесів та одержати структуру, діяльність якої спрямована на постійне поліпшення якості кінцевого продукту й задоволення клієнта.

При впровадженні процесно-орієнтованого управління ключовою задачею є опис бізнес-процесів підприємства. При цьому необхідною умовою коректного опису бізнес-процесів є обґрунтування їх складу та структури. Однак, існуючі підходи щодо розв'язання даного питання є недосконалими: використовуються різні підходи до класифікації бізнес-процесів підприємства; не обґрунтовуються

принципи їх виділення; застосовуються різноманітні моделі їх опису тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній літературі [1-7] та практичній діяльності використовується декілька підходів до опису бізнес-процесів підприємства: опис всіх процесів організації [1-4], опис тільки окремих процесів [3] та опис лише основних процесів [5-7]. Дана ситуація зумовлена існуванням двох чітко виражених положень до розуміння процесного підходу: виділення в організації «наскрізних» бізнес-процесів та «повний» або системний підхід.

Перше розуміння процесного підходу «базується на виділенні в організації «наскрізних» процесів, їх описі і подальшій реорганізації» [6]. При цьому процес розуміють як «цілеспрямовану послідовність операцій (робіт, процедур), що приводить до заданого кінцевого результату – виходу процесу» [6]. Повний «системний» підхід, в свою чергу, передбачає «комплексний системний розгляд діяльності організації як сукупності процесів, розробку системи управління процесами з використанням принципів ISO серії 9000:2000» [6]. Процес (бізнес-процес) при цьому визначається як «стала цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача» [7, с. 17].

В межах даних підходів розроблені різні моделі опису бізнес-процесів, такі як: визначення бізнес-процесів відповідно до життєвого циклу продукції (послуг), 13-процесна модель, опис процесів на основі стандартів серії ISO, підпорядкування бізнес-процесів стратегії тощо (рис. 1). Аналіз принципів побудування зазначених моделей дозволяє виділити певні недоліки щодо опису бізнес-процесів.

Так, виділення бізнес-процесів на основі моделі життєвого циклу підприємства [5] передбачає опис тільки основних бізнес-процесів, до яких належить: маркетинг і вивчення ринку; проектування і розробка продукції; планування і розробка процесів; закупівлі; виробництво продукції або надання послуг; упакування і збереження; реалізація і розподіл; установа і введення в експлуатацію; технічна підтримка і обслуговування; післяпродажна діяльність; утилізація і переробка після закінчення терміну служби.

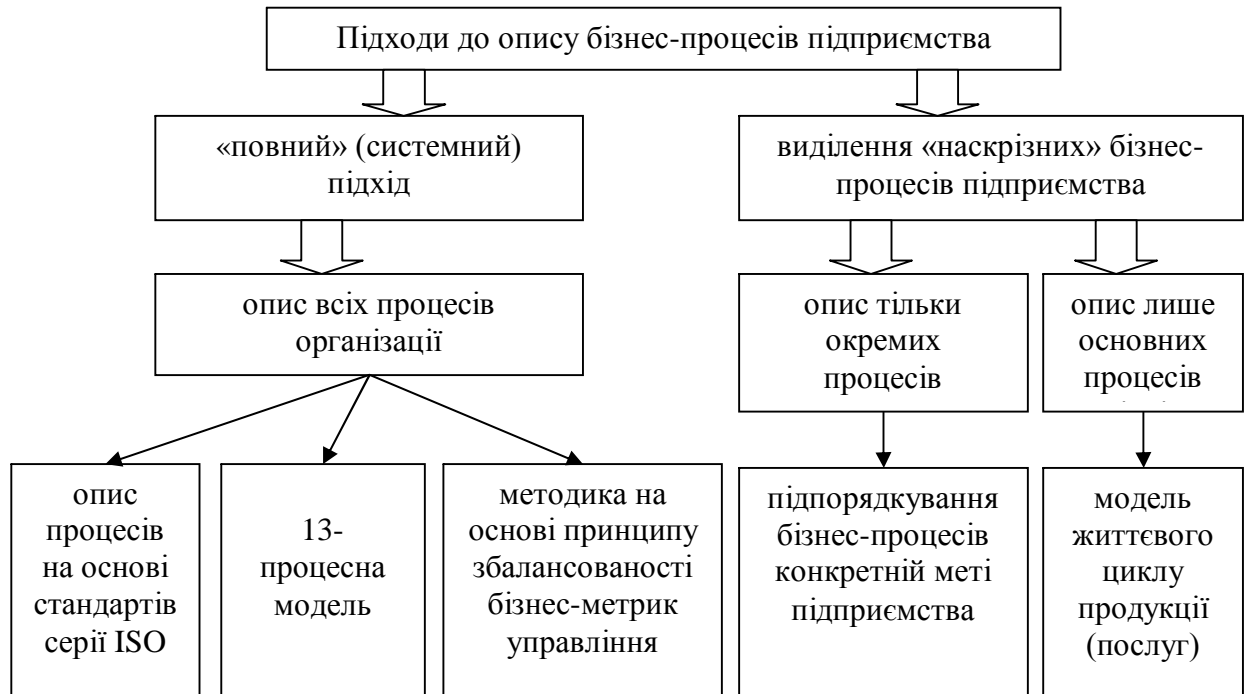


Рис. 1. Моделі опису бізнес-процесів підприємства

Таким чином, недоліком даної моделі є необхідність її уточнення для сервісних організацій, оскільки послуга не має матеріальної форми і не потребує упакування і збереження, установлення і введення в експлуатацію, технічної підтримки та утилізації. Отже, виділення основних процесів має суб'єктивний характер.

Даний недолік частково усувається при використанні моделі підпорядкування бізнес-процесів конкретним стратегічним цілям організації [3], коли описуються і реорганізуються тільки ті процеси, які важливі для підприємства в даний період часу або в яких є істотні проблеми, що потребують вирішення. При цьому склад та структура процесів не визначаються у зв'язку з тим, що вони різні для видів продукції і послуг та цілей організації; частина діяльності підприємства розглядається як процеси, а частина – ні; даний підхід до моделювання бізнес-процесів не знаходить своє відображення у стандартах серії ISO 9000, що призводить до відсутності єдиної методики управління процесами.

Зазначені недоліки доводять актуальність використання моделі опису процесів підприємства на основі ДСТУ ISO 9001:2000 [1, 2], що передбачає класифікацію процесів організації на процеси управління, процеси менеджменту ресурсів, процеси щодо випуску продукції, процеси вимірювання і моніторингу. Недоліком даного

підходу є відсутність визначення саме бізнес-процесів підприємства та представлення їх у вигляді взаємопов'язаного ланцюжка.

На відміну від даного підходу, 13-процесна модель опису процесів організації [3] полягає саме у виділенні бізнес-процесів, які класифікуються на основні та допоміжні. До основних бізнес-процесів належить: вивчення ринку та потреб споживачів, розробка стратегії, розробка продукції або послуг, маркетинг і продаж, виробництво і поставка продукції, біллінг і сервісне обслуговування. Допоміжні процеси, в свою чергу, включають: управління кадрами, управління інформаційними ресурсами і технологіями, управління фінансовими і матеріальними ресурсами, управління охороною зовнішнього середовища тощо. Але у цій моделі відсутній перелік забезпечуючих бізнес-процесів, оскільки описані допоміжні процеси мають тільки управлінський характер.

Методика композиції бізнес-процесів на основі принципу збалансованості бізнес-метрик управління також передбачає виділення груп процесів, а саме управлінські і технологічні. При цьому «принцип збалансованості бізнес-метрик управління підприємством – це принцип, відповідно до якого синтез моделі бізнес-процесної системи управління підприємством має забезпечити можливість розв'язання задачі максимізації економічної ефективності за встановленого збалансованого набору ключових показників ... на основі комплексування управлінських та технологічних процесів» [4, с. 179]. Таким чином, побудування системи бізнес-процесів за вказаним принципом дозволяє розв'язати питання «максимізації ринкової вартості підприємства та ефективності операційної діяльності і мінімізації витрат на капітал, що використовується» [4, с. 179]. Тим самим діяльність підприємства не орієнтується на споживача та задоволення його вимог.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз існуючих моделей опису бізнес-процесів підприємства дозволяє сформулювати такі висновки: по-перше, відсутність класифікації бізнес-процесів підприємства та єдиної методології обґрунтування їх складу та структури; по-друге, проаналізовані моделі не передбачають представлення бізнес-процесів у вигляді взаємопов'язаного ланцюжка; по-третє, при виділенні бізнес-процесів не акцентується увага на орієнтацію діяльності підприємства, на споживача та задоволення його потреб.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходу до класифікації процесів підприємства та розробки моделі бізнес-процесів АТП.

Викладення основного матеріалу дослідження. Важливою умовою розробки моделі бізнес-процесів АТП є: по-перше, теоретично та методично правильне визначення понять «процес» та «бізнес-процес», та, по-друге, обґрунтування підходу до класифікації процесів підприємства.

На сьогодні сутність поняття «процес» розглядається в широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні «процес – це сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату» [8, с. 641]. У вузькому розумінні «процес – це послідовність визначеного набору видів діяльності підприємства для розв'язання однієї з бізнес-задач» [9, с. 25].

Автор поділяє думку щодо вузького розуміння даного поняття, пояснюючи це такими причинами: по-перше, відповідно до концепції процесного підходу всі види діяльності підприємства (процеси) мають бути визначені та регламентовані; по-друге, результат будь-якої діяльності має бути чітко виражений (в межах підприємства – це бізнес-задача); по-третє, дане визначення може застосовуватись до всіх процесів підприємства.

Що стосується визначення поняття «бізнес-процес», то у цей час існує два підходи до розкриття його сутності: акцент на внутрішню структуру функціонування бізнес-процесу [10, с. 143; 11, с. 27; 12], коли підкреслюється роль координації його учасників зі створення кінцевого продукту, та клієнтоорієнтований підхід [7, с. 17; 13, с. 89; 14, 15], коли акцентується увага на орієнтацію бізнес-процесів на одержання кінцевого результату, цінного для споживача.

Основними ознаками, яким приділяється найбільша увага при уточненні поняття бізнес-процес авторами двох підходів, є цілеспрямованість, цінність виходу бізнес-процесу для споживача, наявність входів і виходів, одержання продукту в результаті функціонування.

Таким чином, виходячи з наведених вище ознак, бізнес-процесом слід вважати цілеспрямовану сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства на необхідний результат, який представляє цінність для

внутрішніх і зовнішніх споживачів відповідно організаційній структурі підприємства.

Таким чином, бізнес-процеси АТП повинні являти собою мережу взаємодіючих та взаємозалежних видів діяльності для задоволення вимог споживачів, оскільки підприємства сфери послуг можуть ефективно функціонувати тільки за умови постійного створення цінності для клієнтів, персоналу, акціонерів, постачальників і суспільства взагалі. При цьому споживчу цінність розуміють як «здатність послуги задовольняти потреби або забезпечувати вимоги споживача» [16, с. 74].

На думку автора, дані принципи відображаються в концепції ланцюжка цінностей М. Портера [17], згідно з якою вся діяльність підприємства може бути розділена на види діяльності, що технологічно та економічно відрізняються, та за допомоги яких виконується комерційна діяльність. Такі види діяльності і називаються цінними. При цьому ланцюжок створення цінності – «це послідовність первинних і вторинних (підтримуючих) видів діяльності, що беруть участь у створенні споживчої цінності для споживача як у рамках організації, так і на всьому шляху від видобутку сировини до використання товару покупцем» [18, с. 9].

Відповідно до даної концепції [17, с. 87] первинні види діяльності мають відношення до фізичного створення продукту, його маркетингу та доставки споживачам, а також підтримці та сервісу після продажу. Таким чином, до таких видів діяльності належать: забезпечення поставок і сировини, виконання робіт, забезпечення збуту продукції, маркетинг і продаж, обслуговування. Вторинні види діяльності забезпечують фактори виробництва та інфраструктуру, завдяки яким і стає можливим виконання первинної діяльності. До таких видів діяльності належить інфраструктура фірми, управління людськими ресурсами, розвиток технологій, матеріально-технічне забезпечення.

При цьому первинні види діяльності є горизонтальними, тобто перетинають структурні підрозділи підприємства по горизонталі та забезпечують фінальні результати, а вторинні – вертикальними, які відповідають структурі підприємства, взаємодії керівників, відділів, підрозділів і службовців, а також характеризують управлінську і економічну сторони діяльності.

В сучасній літературі [3, 5, 7, 14, 19] в межах процесно-орієнтованого управління горизонтальними називають основні бізнес-процеси, а вертикальними – допоміжні (забезпечуючі та управлінські). При цьому зазначається, що «основні бізнес-процеси – це процеси діяльності, що створюють вихідні результати діяльності організації, які безпосередньо додають цінність продукції» [19, с. 14]; а «допоміжні процеси організації – це процеси, призначенням яких є забезпечення діяльності основних процесів; напряду не додають цінності і є за своєю суттю витратними» [7, с. 52]. Таким чином, виділяючи ознаку бізнес-процесу створення цінності для споживачів, їх класифікація за ступенем вливу на отримання споживчої цінності на основні, забезпечуючі та управлінські є некоректною.

Таким чином, пропонується всю діяльність підприємства умовно представити як взаємодію бізнес-процесів та процесів функціонування і управління підприємством. При цьому бізнес-процеси класифікуються на основні та забезпечуючі, а процеси функціонування і управління підприємством – на забезпечуючі та управлінські. Ідентифікація процесів підприємства представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Ідентифікація процесів підприємства

Назва процесу	Характеристика
Основні бізнес-процеси	Процеси, які складають основну діяльність підприємства та орієнтовані на надання послуг (продукції), що забезпечують отримання доходу і створення безпосередньої цінності для споживача
Забезпечуючі бізнес-процеси	Процеси, орієнтовані на забезпечення ефективного функціонування основних бізнес-процесів та створення безпосередньої цінності для споживача
Управлінські процеси	Процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому, мають опосередкований вплив на створення споживчої цінності
Забезпечуючі процеси	Процеси, результатом яких є створення необхідних умов для функціонування бізнес-процесів та підприємства в цілому, мають опосередкований вплив на створення споживчої цінності

Таким чином, безпосередня споживча цінність створюється в ланцюжку основних і забезпечуючих бізнес-процесів. Але виходячи з пропонованого визначення бізнес-процесу, створення цінності відбувається не тільки для зовнішніх, а й для внутрішніх споживачів. Це пояснюється тим, що ланцюжок бізнес-процесів є системою взаємопов'язаних видів діяльності, коли спосіб виконання одного бізнес-процесу впливає на ефективність функціонування другого. Таким чином, вихід одного бізнес-процесу (внутрішнього постачальника) є входом іншого (внутрішнього споживача). При цьому ланцюжок створення цінності має починатись з вимог споживача та закінчуватись оцінкою його задоволеності послугою, оскільки «сфокусованість на споживачах, їхніх потребах, вимогах, цілеспрямованість на тривалість відносин з ними означає, що будь-який процес починається зі споживача і закінчується ним» [20, с. 90].

Процеси функціонування і управління підприємством напряму споживчої цінності не додають, але мають забезпечувати ефективно функціонування як бізнес-процесів, так і підприємства взагалі. З огляду на це, пропонується класифікувати процеси на процеси забезпечення функціонування бізнес-процесів та на процеси забезпечення функціонування підприємства. Управлінські процеси також поділити на процеси управління бізнес-процесами, процеси управління підприємством та процеси розвитку. Узагальнена модель створення споживчої цінності підприємства представлена на рис. 2.

Процесами створення споживчої цінності (бізнес-процесами) в АТП є процеси формування послуги, постачання сировини, надання послуги та оплати послуг. Виходячи з того, що процес створення споживчої цінності повинен починатись з визначення потреби споживача в послугі та закінчуватись оцінкою рівня задоволеності його вимог, то доцільним є виділення в ланцюжку створення цінності процесів споживача та взаємодії зі споживачем. Модель бізнес-процесів АТП представлена на рис. 3, опис та характеристика яких наведена в табл. 2.

«Процеси споживачів являють собою їх власну діяльність з ухвалення рішення про споживання послуги, її споживання і удосконалювання (формування нових, більш істотних умов до послуги)» [20, с.131].

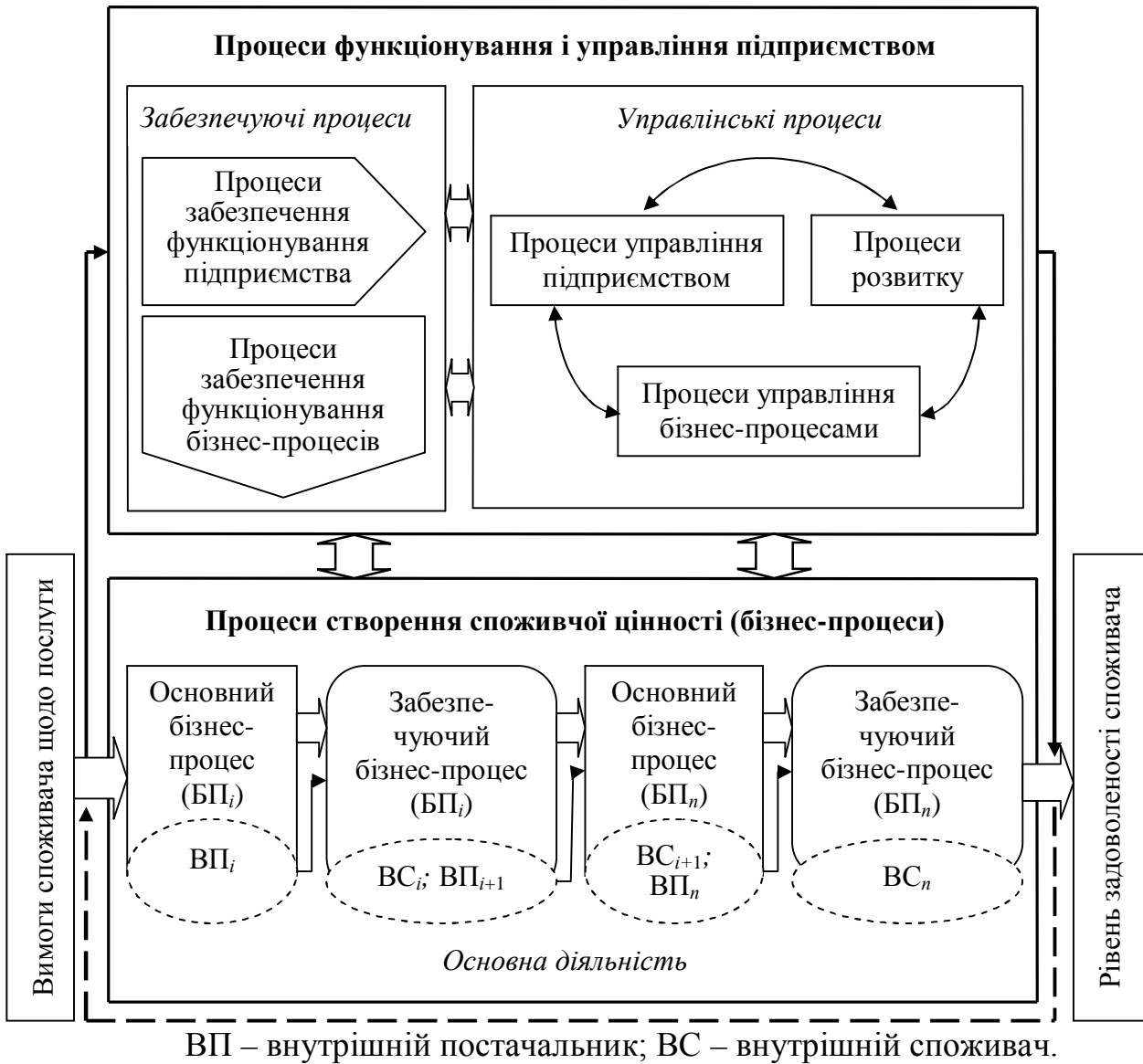


Рис. 2. Узагальнена модель створення споживчої цінності підприємства

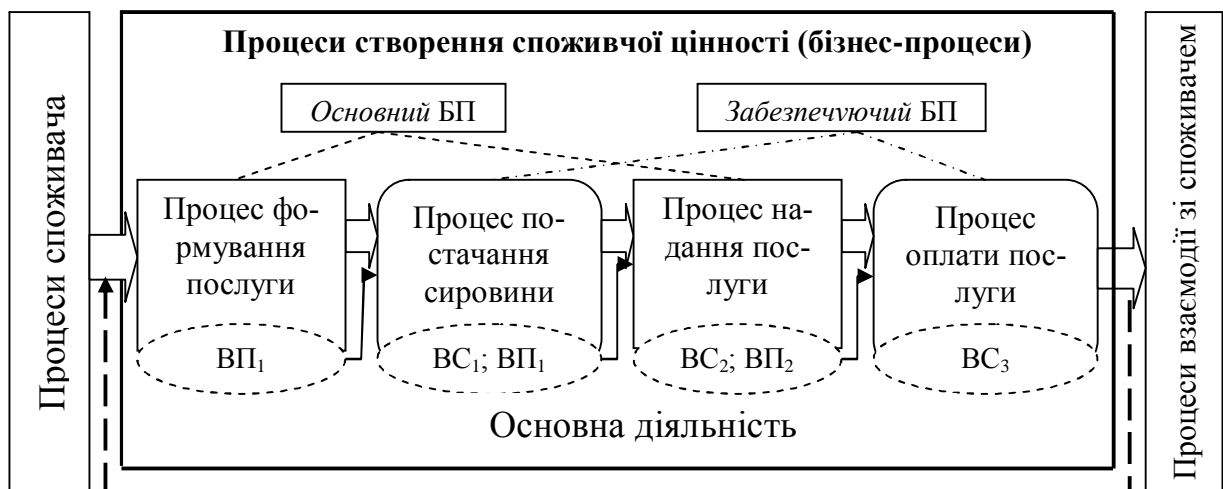


Рис. 3. Модель бізнес-процесів АТП

Класифікація бізнес-процесів АТП

Назва бізнес-процесу		Характеристика бізнес-процесу
Формування послуги	I група	Вивчення вимог споживачів щодо послуг
		Аналізування вимог щодо послуги
	II група	Прийняття замовлення на виконання послуги
		Оформлення договору на перевезення
		Розробка маршруту перевезення
		Вибір рухомого складу для виконання замовлення
		Вибір вантажно-розвантажувального механізму
		Оформлення товарно-транспортної документації
Призначення експедитору (за потребою)		
Постачання сировини	Подання заявки на ПММ	
	Заправка автомобіля паливом на основі даних дорожнього листа	
Надання послуги	Навантаження вантажу	
	Переміщення вантажу	
	Розвантаження вантажу	
Оплата послуги	Оформлення накладних	
	Передача накладних у бухгалтерію	
	Облік витрат	
	Оформлення документації фінансової звітності	

Зміст діяльності споживача від усвідомлення потреби щодо формування вимог до якості послуг викладено в роботі [20].

Процеси формування послуги умовно поділяються на дві групи. До першої групи належать процеси, які безпосередньо пов'язані з аналізуванням вимог ринку і споживачів. До складу другої групи входять процеси з організації транспортного процесу (прийняття замовлення та оформлення договору, розробка маршруту, вибір рухомого складу тощо).

Процеси постачання сировини полягають в забезпеченні рухомого складу паливно-мастильними матеріалами. Але слід зазначити, що склад даного процесу може коригуватись залежно від місця заправки автомобіля. Якщо заправка здійснюється за талонами на заправочних станціях загального користування, а не в АТП, то даний процес скасовується.

Разом з тим процес надання послуги складається з окремих послідовно виконуваних процесів: навантаження вантажу в рухомий склад в пунктах відправлення; переміщення вантажів між пунктами відправлення і призначення; розвантаження вантажу з рухомого складу в пункті призначення. При цьому кожний процес складається з певних підпроцесів, що здійснюються під час підготовки, організації і виконання перевезень. Навантаження вантажу включає роботи з підготовки вантажу до відправлення, сортування, навантаження, закріплення, зважування і визначення обсягу навантаженого вантажу. Переміщення вантажу полягає безпосередньо в перевезенні вантажу, забезпеченні безпеки руху і збереженні вантажу при перевезенні, забезпеченні усунення можливих технічних несправностей рухомого складу, забезпеченні контролю за виконанням графіку руху і своєчасності доставки вантажу. Розвантаження вантажу складається з таких процесів: ознайомлення вантажоотримувача (клієнта) з товаро-транспортними документами (ТТД) і відповідність їм вантажу, зважування та визначення обсягу вантажу, виявлення можливих втрат, підготовка вантажу до розвантаження, розвантаження, оформлення ТТД після прийому вантажу клієнтом.

Процеси оплати послуг полягають в оформленні накладних, обліку витрат, складенні щоденних звітів, формуванні балансів тощо.

До процесів взаємодії зі споживачами належить опитування (бесіда) про задоволеність послугою, оцінка задоволеності споживачів, аналізування невідповідностей якості послуги вимогам споживачів та визначення їх причин. Інформація про задоволеність вимог споживача надходить до процесу формування послуг у вигляді зворотного зв'язку.

Отже, відмітними ознаками пропонованої моделі бізнес-процесів АТП є: побудування ланцюжка бізнес-процесів на основі концепції створення споживчої цінності, що передбачає представлення діяльності АТП як взаємодію бізнес-процесів (створення безпосередньої споживчої цінності) та процесів функціонування і управління підприємством (опосередкований вплив на створення споживчої цінності).

Висновки. Доведено необхідність розмежування понять «процес» та «бізнес-процес» в межах процесно-орієнтованого управлін-

ня. Уточнено поняття «бізнес-процес», відмінностями якого порівняно з існуючими є: розділення споживачів бізнес-процесу на внутрішніх і зовнішніх; доповнення якісної характеристики бізнес-процесу «послідовність» (як ознаки базового поняття «процес»); ємність визначення. Обґрунтовано підхід до класифікації процесів підприємства, що передбачає їх розділення на бізнес-процеси та процеси функціонування і управління підприємством. Розроблено модель бізнес-процесів АТП, що на відміну від існуючих, ґрунтується на концепції створення безпосередньої споживчої цінності та передбачає побудування ланцюжка бізнес-процесів підприємства, які класифікуються на основні та забезпечуючі. Це дозволяє визначити бізнес-процеси АТП як об'єкт управління, встановити його склад та структуру.

Література

1. ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. Вимоги. – [Чинний від 2001-01-10]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 13 с. – (Державний Стандарт України).
2. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Процессно-ориентированное внедрение ERP – систем [Электронный ресурс] / М.С. Каменнова, А.И. Громов, А.В. Гуслистая. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/section_52e_1410/
4. Тупкало С.В. Методика композиции системы бизнес-процессов предприятия на основе принципа сбалансированности бизнес-метрик управления / С.В. Тупкало // Системи обробки інформації – 2009. – № 3. – С. 177 – 181.
5. Основы формирования сети процессов на фирме [Электронный ресурс] / В.Г. Елиферов. Режим доступа: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnov_form_seti_pr_na_firme.shtml
6. Два понимания процессного подхода к управлению [Электронный ресурс] / В.В. Репин. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/2-pnm.htm>
7. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – [Серия: Учебники для программы МВА]. – М. : Инфра-М, 2005. – 319 с.
8. Большой экономический словарь / [ред.-упоряд. Н. Киселев]– 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Норинт, 2002. – 1456 с.

9. Тупкало В.Н. Методика оптимизации организационной структуры предприятия на основе реструктуризации системы технологических бизнес-процессов / В.Н. Тупкало, С.В. Тупкало // *Das Management*. – 2010. – № 4. – С. 25 – 29.
10. Davenport T.H. *Process innovation: reengineering work through information technology* / Davenport T.H. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 366 p.
11. Рубцов С.В. Уточнение понятия бизнес-процесс / С.В. Рубцов // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2001. – № 6. – С. 26 – 33.
12. Моделирование бизнеса. Методология ARIS / М. Каменнова, А. Громов, М. Ферапонтов и др.; под ред. М.С. Каменновой. – М. : Серебряные нити, 2001. – 327 с.
13. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПбГУП 2000. – 332 с.
14. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационных технологий / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
15. Deming W.E. *Quality, productivity and competitive position* / Deming W.E. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 226 p.
16. Решетняк Е. *Современные методы управления предприятием сферы услуг* / Е. Решетняк. – Харьков : Фактор, 2008. – 544 с.
17. Портер М.Э. *Конкуренция : учеб. пособие* / М.Э. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
18. Лепейко Т.І. Реінжинірінг бізнес-процесів. Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. – 80 с.
19. Свиткин М. Процессный подход при внедрении систем менеджмента качества в организации / М. Свиткин // *Стандарты и качество*. – 2002. – №3. – С. 74 – 77.
20. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : моногр. / О.М. Криворучко. – Харків : ХНАДУ, 2006. – 404 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 25.09.10 р.