

Література

1. Інформаційні технології. Нормативна база / Е. К. Пашутинський. – К., 2005. – 500 с.
2. Копылов В. А. Вопросы информационного законодательства / В. А. Копылов // Научно-техническая информация. – 1995. – № 6. – С. 5–7. – (Серия 2. Информационные процессы и системы).
3. Методические положения оптимального отраслевого планирования в промышленности. – Новосибирск : Наука, 1972. – 312 с.
4. Мэттсон Д. 49 законов продаж / Девид Меттсон ; пер. с англ. П. Миронова. – М. : Манн, Иванов и Фермер, 2010. – 224 с.
5. Устенко А. О. Структура системы менеджмента / А. О. Устенко, О. Я. Малинка // Бизнес Информ. – 2010. – № 9. – С. 134 – 140.
6. Устенко А. О. Уніфікована інформаційно-керуюча система управління : монографія / А. О. Устенко. – Івано-Франківськ: Креатив, 2012. – 338 с.
7. Устенко А. О. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект) : монографія / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 270 с.
8. Устенко А. О. Факторно-параметричний метод аналізу функцій управління маркетингом на підприємстві / А. О. Устенко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002. – № 2 (3). – С. 106 – 112.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2016 р.

Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Перевозовою І. В.**

УДК 005.338:658

ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ BALANCED SCORECARD (BSC)

Черчата А. О.

*Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
вул. Чернишевського, 24-а, м. Дніпро, Україна, 49600, acherchataya.i.ua*

Анотація. У статті запропоновано проаналізувати та оцінити результативність та ефективність бізнес-процесів підприємства, оскільки результативність та ефективність визначають різні аспекти функціонування бізнес-процесів. В дослідженні обґрунтовано, що для оцінки результативності та ефективності операційних бізнес-процесів підприємства доцільне застосування чотирьох критеріїв (фінансово-економічного, виробничого (ресурсного), критерію зовнішньої інтеграції, організаційного), які є складовими адаптованої до галузі збалансованої системи показників (BSC). Для кожного запропонованого критерію були сформовані певні оціночні показники результативності та ефективності з урахуванням специфіки кожного операційного бізнес-процесу підприємства.

Ключові слова: ефективність, результативність, показники, критерії, бізнес-процеси, система збалансованих показників.

Summary. The article analyses and estimates performance and efficiency of enterprise's business processes, as performance and efficiency defines different aspects of business processes functioning. The investigation states, that four criteria using (financial and economic criterion, manufacturing (resource) criterion, external integration criterion, organizational criterion), that are the part of the adapted to field balanced scorecard are useful to estimate performance and efficiency of enterprise's operating business processes. Definite performance and efficiency estimating activities were formed for each proposed criterion, considering peculiarities of each enterprise's operating business processes.

Key words: efficiency, performance, activities, indices, criteria, business processes, balanced scorecard.

Анотация. В статье предложено проанализировать и оценить результативность и эффективность бизнес-процессов предприятия, поскольку результативность и эффективность определяют различные аспекты функционирования бизнес-процессов. В исследовании обосновано, что для оценки результативности и эффективности операционных бизнес-процессов предприятия целесообразно использование четырех критериев (финансово-экономического, производственного (ресурсного), критерия внешней интеграции, организационного), которые являются составляющими адаптированной к отрасли сбалансированной системы показателей (BSC). Для каждого предложенного критерия были сформированы определенные оценочные показатели результативности и эффективности с учетом специфики каждого операционного бизнес-процесса предприятия.

Ключевые слова: эффективность, результативность, показатели, критерии, бизнес-процессы, система сбалансированных показателей.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах ринкової економіки, для яких характерне загострення конкурентної боротьби між різними підприємствами, особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів, що пов'язано із необхідністю запровадження процесного підходу до управління. Процесний підхід вимагає від керівництва підприємства дій, що передбачають адаптацію до змін та, як наслідок, вдосконалення бізнес-процесів [1]. Система управління підприємством повинна бути спрямована на підвищення ефективності та результативності, тобто потребує створення системи аналізу результатів діяльності та прийняття рішень, що не тільки виокремлює та ліквідує причини існуючих невідповідностей, але й визначає їх можливе виникнення. Для ефективного управління бізнес-процесами необхідно проводити оцінювання їх стану, оскільки будь-які зміни в умовах або результатах функціонування бізнес-процесів можна визначити лише тоді, коли існують відповідні критерії та методики їх виміру. У зв'язку з цим першочерговим завданням у даному аспекті є формування системи показників результативності та ефективності бізнес-процесів з урахуванням специфіки діяльності підприємства. На основі виміру та аналізу результативності та ефективності існуючих бізнес-процесів розробляються заходи щодо їх вдосконалення з використанням відповідних механізмів та інструментів.

Аналіз сучасних закордонних та вітчизняних досліджень і публікацій. Процесно-орієнтоване управління визначається як один із дієвих інструментів управління підприємствами у працях багатьох учених, зокрема В. Г. Єліферова [2], О. В. Виноградової [3], В. В. Рєпіна [2], М. Робсона [4], Ю. Ф. Тельнова [5], Ф. Уллаха [4], М. Хаммера [6], Дж. Чампі [6]. Підходи до оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів представлені в працях таких науковців, як П. Друкер [7], В. В. Лавроненко [8], Т. В. Луцька [9], В. Миронов [10], В. Пономарьов [10], В. І. Тоцький [8], А. Шеєр [11] та ін. Але в працях цих вчених недостатньо сформована теоретична основа управління бізнес-процесами. Більшість вчених залишають поза увагою методику оцінювання показників бізнес-процесів, а також ототожнюють категорії «результативність» та «ефективність». Усе це актуалізує питання щодо формування оціночних показників результативності та ефективності бізнес-процесів підприємства з урахуванням специфіки окремої галузі, в якій воно функціонує.

Формування цілей статті. Метою статті є розробка системи показників результативності та ефективності бізнес-процесів підприємства в рамках критеріїв BSC.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначення етапів формування критеріїв та показників оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів підприємства;
- формування показників оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів підприємства в рамках критеріїв BSC.

Висвітлення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням одержаних наукових результатів. В ході аналізу та оцінки бізнес-процесів підприємства необхідно оцінити результативність та ефективність їх виконання, оскільки результативність та ефективність визначають різні аспекти функціонування бізнес-процесів. Деякі вчені ототожнюють ці поняття, але ми вважаємо, що між цими поняттями є відмінність, і стандарт ISO це підтверджує. Згідно стандарту ISO 9001:2015 результативність – це міра реалізації досягнення запланованих результатів [12, 13]. Таким чином, результативність бізнес-процесу показує ступінь відповідності фактично отриманих результатів поставленим цілям, тобто ступінь досягнення очікуваного стану об'єкта управління.

Ефективність у відповідності до вищезазначеного стандарту – це співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами. Це практично відповідає визначенню, що надає сучасний економічний словник: «ефективність – відносний ефект процесу, що визначається як відношення ефекту (результату) до витрат, що обумовили (забезпечили) його отримання» [14]. Показники ефективності відображають, наскільки усунені втрати та оптимізовані ресурси при досягненні необхідного результату.

При виявленні критеріїв та показників оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів, доцільно виходити з цілей й завдань бізнес-процесів [2], які розробляються з урахуванням стратегічних цілей підприємства, специфіки бізнес-процесів, вимог споживачів щодо результатів бізнес-процесів. Кількість показників залежить від специфіки кожного бізнес-процесу, цілей бізнес-процесу і інших чинників.

Для уявлення відмінностей між критеріями та показниками пропонується надати їм характеристику.

Критерій – це ознака явища, яка дозволяє проводити ідентифікацію його параметрів. Показник – це кількісна характеристика явища. Сутність критерію відображає якісну сторону вимірюваної ознаки, а показник – її кількісне значення [15].

Критерій – це ознака, правило прийняття рішення з оцінки чогось на відповідність певним вимогам. Критерій має три основних призначення: за його допомогою здійснюється 1) оцінка, 2) визначення та 3) класифікація.

Показник – це оцінена відповідним чином характеристика явища. Показники виконують наступні функції:

- є формою надання інформації, сприяють підвищенню ефективності використання інформації, швидкості її обробки;
 - є засобом аналізу ситуацій, проблем, рішень.
- Для обґрунтування критеріїв та показників оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів необхідно розробити етапи їх формування (рис. 1).

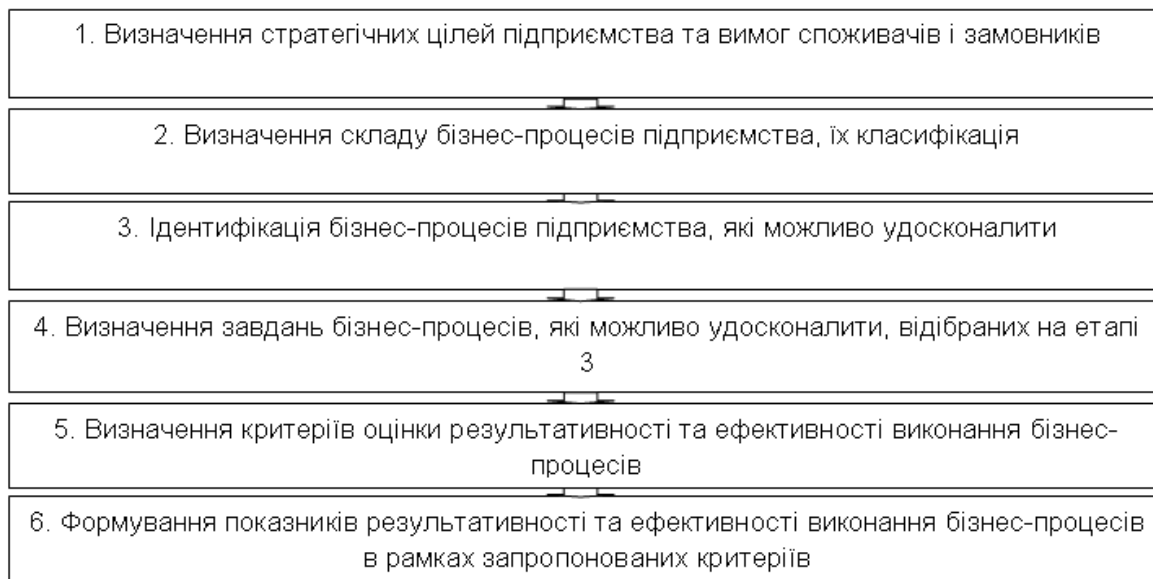


Рис. 1 – Етапи формування критеріїв та показників оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів підприємства [власна розробка]

Перший етап. Визначення стратегічних цілей підприємства та вимог споживачів. Даний етап полягає в розробці планів розвитку на довгострокову перспективу на основі максимального використання науково-технічного, виробничого і кадрового потенціалу. Втілення стратегічних планів суттєво залежить від рівня розробки бізнес-процесів і управління ними.

Другий етап. Визначення складу бізнес-процесів, їх класифікація і взаємодія. Підприємства в середньому здійснюють від 6 до 40 різних бізнес-процесів [16]. Класифікація бізнес-процесів сприяє їх впорядкованості, сприяє забезпеченню якості виконання бізнес-процесів. Класифікація бізнес-процесів підприємства здійснюється згідно галузі, у якій функціонує підприємство.

Третій етап. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства, які можливо вдосконалити. На даному етапі акцентується увага на тих бізнес-процесах, які є найбільш важливі для підприємства.

Четвертий етап. Визначення завдань бізнес-процесів, ідентифікованих на етапі 3. В процесі функціонування підприємства за рахунок виконання бізнес-процесів здійснюється досягнення стратегічних цілей. Для кожного бізнес-процесу мають бути визначені цілі й завдання, досягнення та реалізація яких визначається отриманням конкретних результатів.

При формуванні завдань бізнес-процесів, окрім стратегічних цілей підприємства, необхідно враховувати наступні аспекти:

- наявні у розпорядженні бізнес-процесу ресурси;
- вимоги внутрішніх і зовнішніх споживачів до якості виходів;
- баланс завдань бізнес-процесу з завданнями інших бізнес-процесів.

Основні завдання бізнес-процесів підприємства, що можна удосконалити, формуються згідно специфіки діяльності підприємства.

П'ятий етап. Виявлення критеріїв оцінки результативності та ефективності виконання бізнес-процесів підприємства. Для того, щоб охопити всі аспекти функціонування операційних бізнес-процесів будівельного підприємства, в дослідженні було запропоновано чотири критерії їх оцінки: фінансово-економічний, виробничий (ресурсний), критерій зовнішньої інтеграції, організаційний.

Шостий етап. Формування показників результативності та ефективності виконання бізнес-процесів в рамках запропонованих критеріїв. Показники результативності характеризують ступінь виконання завдань бізнес-процесу та запланованих результатів. Показники ефективності відображають, наскільки оптимізовані ресурси та усунені втрати при досягненні необхідного результату. Кількість показників залежить від специфіки кожного бізнес-процесу, цілей бізнес-процесу і інших чинників.

Управління підприємством є за своєю суттю виявленням впливу зовнішніх і внутрішніх подій на параметри бізнес-процесів і цілеспрямованим регулюванням цих параметрів для досягнення заданих цілей. Відповідно, показники діяльності підприємства є оціночними критеріями ефекту управлінського впливу на бізнес-процеси.

За даною методикою сформовано перелік показників та критеріїв будівельного підприємства.

В основу систематизації бізнес-процесів будівельного підприємства покладено їх класифікацію за сферою діяльності, згідно якої всі бізнес-процеси можуть бути поділені на операційні, допоміжні, адміністративно-управлінські та бізнес-процеси управління розвитком підприємства. Виділення цих видів бізнес-процесів зумовлено бажанням врахувати специфіку будівельної галузі та відокремити бізнес-процеси, пов'язані з основною (операційною) діяльністю з метою здійснення управлінського впливу на них.

Особливе місце серед методик застосування систем показників в сучасних умовах займає розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортеном система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC), яка являє собою інтегровану систему оцінки діяльності підприємства [17]. Запропонована Капланом і Нортеном система із чотирьох координат («фінанси», «клієнти», «внутрішні процеси», «навчання і зростання») не може повністю відобразити всю виробничо-господарську діяльність підприємства. Автори лише вказали на те, що дана система сучасної організації повинна включати в себе не лише зазначені чотири вимірювання, але в залежності від ситуації можуть бути прийняті й інші додаткові вимірювання. Слід враховувати, що базовий набір перспектив повинен бути адаптований до специфіки конкретної галузі або підприємства. Таким чином, перспективи BSC спрямовані сформулювати таку модель мислення, яка забезпечить збалансований розгляд усіх існуючих аспектів бізнесу. Формулювання стратегічних цілей та визначення стратегії, підбір показників і розробка стратегічних заходів за обраними перспективами повинні забезпечити всебічний розгляд діяльності підприємства. Одним з ключових переваг BSC є взаємне доповнення фінансових показників операційними, стратегічними та якісними (не фінансовими) показниками.

В даному дослідженні пропонується розробити методику аналізу бізнес-процесів будівельного підприємства на основі збалансованої системи показників, оскільки вона має наступні переваги:

- можливість адаптації моделі до умов будь-якого підприємства незалежно від сфери діяльності, розміру і стадії життєвого циклу;
- дозволяє управляти будівельним бізнесом як єдиним цілим з позицій системного підходу;
- використовує стратегію як ключовий елемент оцінки результатів діяльності, завдяки чому виділяються найважливіші для досягнення успіху аспекти діяльності підприємства, що дозволяє скоординувати обрану стратегію з комплексом оперативних заходів;
- оцінює ефективність з позицій всіх зацікавлених груп;
- використовує як фінансові, так і нефінансові показники, що дає можливість оцінювати не лише фінансову, а й інші сфери діяльності підприємства (технологію виробництва, налагодженість бізнес-процесів, конкурентні переваги, кадровий потенціал і роботу з контрагентами).

Проте, класична BSC вимагає ряду доопрацювань стосовно оцінки будівельних підприємств, оскільки має наступні недоліки:

- класична модель BSC є загальною, але не універсальною, що може привести до формування недостатньо вірної та недостатньо обґрунтованої системи показників, отже, BSC необхідно адаптувати до підприємств конкретної галузі;
- нерозвиненість стратегічного управління в будівельних компаніях призводить до складності визначення ключових цілей і оціночних показників;
- труднощі впровадження, які виникають в результаті використання BSC без ув'язки з існуючою системою управління будівельним підприємством, недосконалість внутрішньофірмової звітності;
- відсутність в класичній BSC підсумкового інтегрального показника, який вимірює успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування будівельного підприємства. Існуючі варіанти використання деяких фінансових показників в BSC недостатньо обґрунтовані і деталізовані.

Для управління конкретними будівельними підприємствами пропонується використовувати модифіковану, з урахуванням їх особливостей, BSC. Показано, що BSC дозволяє оцінювати ефективність функціонування бізнес-процесів будівельного підприємства за набором показників. Їх спеціальний, спрямований, орієнтований на вирішення бізнес-завдань підбір дозволяє контролювати всі істотні з позиції реалізації стратегії аспекти його діяльності. Тому такі показники діяльності підприємства можуть розглядатися як оціночні критерії ефекту управлінського впливу на бізнес-процеси.

Для того, щоб охопити всі аспекти функціонування операційних бізнес-процесів будівельного підприємства, в дослідженні було запропоновано чотири критерії їх оцінки: фінансово-економічний, виробничий (ресурсний), критерій зовнішньої інтеграції, організаційний.

Для кожного запропонованого критерію (фінансово-економічного, виробничого, критерію зовнішньої інтеграції, організаційного) були розроблені окремі показники результативності та ефективності, враховуючи специфіку кожного операційного бізнес-процесу будівельного виробництва (табл. 1 – 4).

Показники в рамках критеріїв BSC було обрано на основі експертних опитувань компетентних, тобто висококваліфікованих у певній галузі фахівців (експертів). Оскільки мета експертного опитування полягає в отриманні необхідної інформації, відображеної в знаннях та

оцінках респондентів, які є компетентними особами у певній сфері, до складу експертів було включено представників з управлінського персоналу будівельних підприємств. Кількість експертів, включених до експертної групи, може бути від 10 до 150 осіб [18]. Було сформовано перелік потенційних експертів в кількості 65 осіб, з яких в подальшому було відібрано 10 осіб з найвищим рівнем компетентності.

Таблиця 1 – Показники результативності та ефективності виробничих бізнес-процесів будівельних підприємств (В) [власна розробка]

Показники результативності (Р)	Показники ефективності (Е)
1. Фінансово-економічний критерій (Кфе)	
Питома вага собівартості реалізованої продукції в загальній сумі витрат, % (B_1)	Рентабельність операційної діяльності, % (B_3)
Темп росту прибутку від операційної діяльності, % до попереднього періоду (B_2)	
2. Виробничий (ресурсний) критерій (Квр)	
Відсоток незавершеного виробництва, % (B_4)	Ресурсовіддача (B_7)
Рівень автоматизації виробничого процесу, % (B_5)	Фондовіддача (B_8)
Ступінь зносу основних засобів, % (B_6)	
3. Критерій зовнішньої інтеграції (Кзі)	
Темп росту доходу від реалізації (% до попереднього періоду) (B_9)	Співвідношення кількості нових субпідрядників до кількості постійних за аналізований період часу, % (B_{10})
4. Організаційний критерій (Ко)	
Фондоозброєність, тис.грн. (B_{11})	Продуктивність праці виробничого персоналу, тис.грн./ос. (B_{14})
Питома вага замовлень, виконаних в термін, в загальній кількості замовлень, % (B_{12})	Рентабельність виробничого персоналу, % (B_{15})
Якість виконання будівельних робіт (B_{13})	

Таблиця 2 – Показники результативності та ефективності бізнес-процесу ресурсозабезпечення будівельного процесу (РЗ) [власна розробка]

Показники результативності (Р)	Показники ефективності (Е)
1. Фінансово-економічний критерій (Кфе)	
Питома вага простроченої кредиторської заборгованості постачальникам в загальній сумі кредиторської заборгованості, % ($P3_1$)	Питома вага матеріальних витрат в собівартості, % ($P3_2$)
	Співвідношення темпів росту обсягів виробництва та матеріальних витрат, % ($P3_3$)
2. Виробничий (ресурсний) критерій (Квр)	
Коефіцієнт ритмічності постачань, % ($P3_4$)	
3. Критерій зовнішньої інтеграції (Кзі)	
Питома вага претензій до постачальників з приводу якості ресурсів в загальній кількості закупівель, % ($P3_5$)	Відсотковий вираз комплектів матеріалів та конструкцій заводського виготовлення в загальному обсязі матеріально-технічних ресурсів, % ($P3_6$)
Питома вага договорів на закупівлю ресурсів, виконаних без порушення договірних зобов'язань, в загальній кількості договорів, % ($P3_7$)	
Коефіцієнт сталості зв'язків з постачальниками ($P3_8$)	
4. Організаційний критерій (Ко)	
Процент виконання плану закупівель, % ($P3_9$)	
Питома вага постачань, що виконувалися із дотриманням графіку, % ($P3_{10}$)	

Таблиця 3 – Показники результативності та ефективності бізнес-процесу зберігання матеріально-технічних ресурсів (ЗР) [власна розробка]

Показники результативності (Р)	Показники ефективності (Е)
1. Фінансово-економічний критерій (Кфе)	
Питома вага запасів в оборотних активах ($3P_1$)	Коефіцієнт загальної ліквідності ($3P_3$)
Питома вага витрат на зберігання запасів в загальній сумі витрат ($3P_2$)	Коефіцієнт оборотності запасів ($3P_4$)
	Рентабельність запасів ($3P_5$)
2. Виробничий (ресурсний) критерій (Квр)	
Цілісність матеріалу при складуванні, % (кількість зіпсованого матеріалу / обсяг матеріалу, що знаходиться на складі)*100 ($3P_6$)	Рівень завантаження складських площ ($3P_7$)
3. Критерій зовнішньої інтеграції (Кзі)	
	Витрати на утримання запасів, що зберігаються на найманих складах ($3P_8$)
4. Організаційний критерій (Ко)	
Коефіцієнт нерівномірності роботи складу ($3P_9$)	

Таблиця 4 – Показники результативності та ефективності бізнес-процесу транспортне забезпечення будівельного виробництва (ТЗ) [власна розробка]

Показники результативності (Р)	Показники ефективності (Е)
1. Фінансово-економічний критерій (Кфе)	
Питома вага витрат на транспортування в загальній сумі витрат ($T3_1$)	
2. Виробничий (ресурсний) критерій (Квр)	
Рівень витрат на утримання парку власного рухомого складу в виручці, % ($T3_2$)	Рентабельність транспортних операцій силами власного транспорту ($T3_3$)
Коефіцієнт використання власного парку транспортних засобів ($T3_4$)	
Цілісність матеріалу при транспортуванні ($T3_5$)	
3. Критерій зовнішньої інтеграції (Кзі)	
Питома вага постійних партнерів – транспортних організацій, % ($T3_6$)	Рентабельність транспортних операцій, відданих в аутсорсинг ($T3_7$)
4. Організаційний критерій (Ко)	
Питома вага дотримання графіків маршрутизації, % ($T3_8$)	

Оцінка результативності та ефективності вищезначених бізнес-процесів за запропонованими показниками в рамках визначених критеріїв дозволяє в кожен момент часу відстежувати поточну діяльність підприємства та оцінювати ефективність його функціонування. При цьому створювана система виміру і моніторингу бізнес-процесу спрямована не тільки на контроль кінцевого результату, але й на попередження невідповідностей [19].

Для отримання достовірної інформації щодо функціонування бізнес-процесів необхідно визначити способи моніторингу. Під моніторингом розуміється методика і система спостережень за станом певного бізнес-процесу, можливість спостерігати його в розвитку, що дає можливість оцінювати, оперативного виявляти результати дії різних чинників [2].

Правильно організований моніторинг бізнес-процесів дозволяє:

- визначати недоліки бізнес-процесів, де найбільш ймовірна поява вузьких місць і перебоїв в роботі;
- визначати бізнес-процеси, де існують потенційні можливості для заощадження часу і зниження витрат;
- перевіряти дотримання запланованого часу виконання бізнес-процесів;
- перевіряти відповідність реального рівня витрат при виконанні бізнес-процесів запланованому;
- визначити необхідну кількість ресурсів для виконання бізнес-процесів.

Таким чином, результативність та ефективність бізнес-процесів підприємства оцінюється на основі виявлених критеріїв, що характеризують такі аспекти діяльності підприємства, як фінансово-економічні, виробничі (ресурсні), організаційні, міжфірмові (зовнішньої інтеграції).

Позитивним вважається максимальне наближення фактичного значення показника до запланованого. Систему показників в рамках запропонованих критеріїв необхідно періодично переглядати для достовірного віддзеркалення результативності та ефективності діяльності підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальшої роботи у даному напрямку. Таким чином, у статті сформовано критерії і показники оцінки результативності та ефективності бізнес-процесів будівельного підприємств. Новизна пропонованої системи показників оцінки результативності та ефективності полягає в розподілі показників за видами операційних бізнес-процесів (виробничі, ресурсозабезпечення, зберігання матеріально-технічних ресурсів та транспортне забезпечення) та критеріями BSC (фінансово-економічним, виробничим (ресурсним, зовнішньої інтеграції та організаційним).

У зв'язку з цим, подальших досліджень вимагає розробка інструментарію та застосування новітніх технологій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Література

1. Бортнік А. М. Процесне управління діяльністю суб'єктів господарювання в контексті вступу України в СОТ / А. М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – Ірпінь, 2008. – Вип. 1 (40). – С. 27 – 32.
2. Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: Стандарты и качество, 2009. – 408 с.
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес – процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 196 с.
4. Робсон М. Реінжиніринг бізнес-процессов. Практическое руководство; пер. с англ. / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 160 с.
5. Тельнов Ю. Ф. Реінжиніринг бізнес-процессов: компетентная методология / Ю. Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
6. Хаммер М. Реінжиніринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – [2-е изд.] – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
7. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Изд-во "Астрель", 2004. – 284 с.
8. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. / В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. – К. КНЕУ, 2005. – 250 с.
9. Луцкая Т. В. Характеристика показателей результативности и эффективности бизнес-процессов предприятий сферы услуг // Бизнес-информ. – 2009. – № 2. – С. 44 – 47.
10. Пономарев В. Формирование и оценка показателей результативности и эффективности процессов СМК / В. Пономарев, В. Миронов // Стандарты и качество. – 2007. – № 8. – С. 70 – 72.
11. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов; пер. с англ. / А. В. Шеер. – М.: Вестъ-МетаТехнология, 2010. – 205 с.
12. ISO 9000–2000 Quality management systems. Requirements [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org>.
13. ISO 9001-2008 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://www.iso.org>.
14. Большой энциклопедический словарь / [под ред. А. Н. Азриляна]. – 10-е издание, доп. и перераб. – М., Книжный мир, 2010. – 1280 с.
15. Бизнес-словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.lib.deport.ru>.
16. Инталев: 5 шагов к процессному управлению. Методическое руководство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru>.
17. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
18. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; [пер. с англ. Р. Г. Вачнадзс]. – М.: Радио и связь. 1993. – 278 с.
19. Колочева В. В. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента / В. В. Колочева. // Стандарты и качество, 2008. – № 8. – С. 95.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2016 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Витвицьким Я. С.**