

УДК 338.45(518):658.562.012.7

Шуляр Р.В.

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»***РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ****АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено розробленню методів регулювання економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів шляхом нормативної регламентації бізнес-процесів та вимог до їхньої роботи. Досліджено сучасні вимоги до побудови бізнес-процесів. Вивчено пріоритети у виборі методів формування моделей бізнес-процесів. Сформовано вимоги до економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів та їх місце у нормативних документах підприємства.

**Ключові слова:** регулювання, бізнес-процеси, економіко-управлінський інструментарій, регламентація бізнес-процесів.

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена разработке методов регулирования экономико-управленческого инструментария обеспечения бизнес-процессов путем нормативной регламентации бизнес-процессов и требований к их работе. Исследованы современные требования к построению бизнес-процессов. Изучены приоритеты в выборе методов формирования моделей бизнес-процессов. Сформированы требования к экономико-управленческому инструментарю обеспечения бизнес-процессов и их места в нормативных документах предприятия.

**Ключевые слова:** регулирование, бизнес-процессы, экономико-управленческий инструментарий, регламентация бизнес-процессов.

**ANNOTATION**

In the article are devoted methods for the regulation of economic and management tools for business process supporting by adjustment of business processes and requirement for their work. They are investigated the modern requirements for the construction of business processes. They are studied the priorities in choosing the methods of business process models forming. In the article are formed the requirements for economic-management tools for business processes and their place in the company's documents.

**Key words:** regulation, business processes, economic and management tools, regulation of business processes.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливионауковими чи практичними завданнями.** Структурні зміни в економічній сфері держави нерозривно пов'язані і впливають на структурні зміни суб'єктів господарювання. Зовнішні чинники, наприклад європейська асоціація, внутрішні, такі як конкуренція між промислово-фінансовими групами, суттєво поживляють інтерес до економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів як у рамках окремих підприємств, так і їх об'єднань. Поглиблення конкуренції на багатьох українських ринках уже давно змусило перейти виробників до нецінової боротьби за вибір споживача. Сотні виробників різних розмірів та обсягів стають конкурентами за постачання продукції машинобудування провідним іменитим компаніям та корпораціям. Останніх виходити на український ринок для проведення закупівель стимулюють привабливі масштаби цін, незначні обсяги витрат на оплату праці, високий рівень професіоналізму та

підготовлені кадри у промисловості. Крім цих чинників, тотально впроваджені міжнародні стандарти забезпечення якості у провідних світових корпораціях змушують диверсифікувати постачання комплектуючих своїх виробів. Це створює динамічне конкурентне середовище і стимулює виробників в Україні шукати нові управлінські технології для гнучкого та адаптивного управління системами якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язанняданої проблеми і на які спирається автор. У нашому дослідженні було переглянуто безліч визначень та їх модифікацій бізнес-процесу. Однак ми орієнтувалися на класичний варіант: бізнес-процес – це організований комплекс взаємозв'язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат [1, с. 63; 2, с. 54]. На початку 1990-х років у США як наслідок кризи конкуренції із міжнародними корпораціями з'явилася нова «парадигма організації бізнесу», яка орієнтувалася на процеси [1, с. 77]. Парадигма передбачала виділення, опис та оперування такими поняттями, як «бізнес-процес», «реінжиніринг бізнесу та бізнес-процесів» «моделювання бізнес-процесів» (бізнес-моделювання процесу) тощо.

Моделювання бізнес-процесів розвинулося у складних програмних продуктах, автоматизованих системах управління підприємством, призначених для комплексного автоматизації процесу управління підприємствами. Впровадження таких систем передбачає моделювання бізнес-процесів. економіко-управлінський інструментарій забезпечення бізнес-процесів передбачає наявність опису роботи підприємства. Якщо рішення приймаються виключно менеджерами, знаходиться «руйнівна технологія» – інструменти, що полегшують процес прийняття рішень, баз даних, програмні засоби моделювання, і прийняття рішень стає частиною роботи кожного співробітника [1, с. 138]. Повною мірою і в інтересах підприємства досить докладно описати його бізнес-процеси. Тобто у даний час підприємство прийнято додатково моделювати не лише як організаційну структуру управління із сукупністю відділів у формі органіграм, а й як структуру, взаємозв'язки та комунікації між їх бізнес-процесами.

У будь-якого бізнес-процесу є межі, які визначені початковою стадією (вхід) і кінцевою (вихід) – результати перетворення – готовий продукт, цінність і вартість якого визначає потреби споживача [3, с. 21]. Однак як і вихід,

так і вхід та перетворення повинні відображати певні показники якості бізнес-процесу. І на основі якості визначається гнучкість та адаптивність перетворення у бізнес-процесі.

К.Я. Аксенов та Ван Кай виробили вимоги до бізнес-процесу: він повинен бути визначеним, простим, прозорим та інтегрованим; повинен мати одного відповідального (одного менеджера, один підрозділ або ж віртуальний підрозділ); повинен вимагати «ситуаційних менеджерів» («ситуаційних команд») із міжфункціональними, а не спеціалізованими компетенціями; повинен здійснюватися оперативно і з низькими витратами; вимагає рішень самих працівників (прийняття рішень є частиною роботи); етапи процесу повинні виконуватися у встановленому порядку; процеси повинні допускати багато варіантів реалізації та рішень (описова ситуаційність) із можливим упорядкуванням на ранніх стадіях; робота має виконуватися там, де її можна виконати найбільш ефективно; процеси повинні оптимально використовувати зовнішні чинники; процеси повинні забезпечуватися меншими обсягами перевірок і контролювання; процеси повинні мінімізувати необхідність узгодження; відповідальний менеджер – єдиний контактер процесу із зовнішнім середовищем; централізовані і децентралізовані підходи; використання інформаційних технологій; процес вимагає безперервного навчання менеджерів та виконавців; процес вимагає безперервного розвитку та вдосконалення і періодичного реінжинірингу [3, с. 44]. Том Давенпорт запропонував концепцію вдосконалення бізнес-процесів шляхом поступового їх удосконалення [4, с. 122; 5, с. 12]. Головне – бізнес-процеси створюють цінності не лише для споживача, а й для інфраструктури організації [6, с. 33]. Цікавим з огляду на нашу проблематику є проведене дослідження Хармона та Вулф у 2011 р. [7, с. 22]. Було опитано близько тисячі компаній-респондентів щодо питання про застосування моделювання, реінжинірингу й удосконалення бізнес-процесів. Питання звучало так: яку методологію роботи з бізнес-процесами вони застосовують у своїх компаніях? Респонденти могли вибрати більше одного варіанта відповіді. У результаті 57% із них зазначили, що вживають загальну методологію, 42% – певну методологію. Респондентів, які відповіли, що вони використовують певну методологію, запитували, чи застосовують вони конкретну методологію або поєднання методологій, тобто у них була можливість вибрати більше одного варіанта відповіді. Найбільша група респондентів (46%) вибрала категорію «Інше». Більшість респондентів визначилася щодо внутрішньокорпоративних BPM-методологій. За цими даними, 42% опитаних використовували «Ощадливе виробництво», 38% – методологію «Шість сигм» і 27% – методологію IT-процесів (наприклад, IBM's Rational). Більшість відзначила використання певної методології (46%) й

уточнила методології так: методологія, розроблена материнською компанією, – 25 респондентів; методологія, створена вендором програмного забезпечення, – 15 (ARIS згадували 5 із 15 респондентів у цій категорії); методологія BPTrends – 10; методологія Раммлера або Раммлера / Брахе – 6; методологія, заснована на структурних схемах (наприклад, SCOR-модель), – 6; методологія, створена провідною консалтинговою фірмою, – 4; IDEF – 3; CMMI – 3; реінжиніринг Хаммера – 2.

Аналізування економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів є частиною процесу їх моделювання і вибудовується залежно від кількох груп бізнес-процесів, які обслуговують: 1) корпоративні відносини; 2) роботу з постачальниками; 3) роботу з покупцями; 4) взаємовідносини з фінансово-кредитними та страховими організаціями; 5) взаємини з некомерційними організаціями; 6) взаємини з органами державної влади [8, с. 88]. Ці ж групи бізнес-процесів можуть мати як зовнішні так і внутрішні характери щодо підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розроблення методів для регулювання економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів шляхом нормативної регламентації бізнес-процесів та вимог до їхньої роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Багато виробників, які досліджені, стають залежні від необхідності відповідності декільком міжнародним стандартам управління системами якості одночасно. Це витікає з потреб забезпечення поставок продукції належної якості на комплектування потреб бізнес-процесів у різних корпораціях-замовниках. Розвиток та поглиблення цих зв'язків для машинобудівних підприємств означає необхідність пошуку способів оперативного прийняття рішень, нерідко в режимі онлайн, які стосуватимуться гнучкого та адаптивного переходу між методами та технологіями забезпечення якості у диверсифікованих виробництвах. Такі системи відповідатимуть за пошук можливостей та варіантів удосконалення систем управління якістю, вирішення проблем невідповідностей у їх роботі. Розвиток та вдосконалення цих систем, перевірка станів таких систем у періоди зміни технологій чи зривів ритмічної роботи залежать від кваліфікації фахівців з якості та злагодженої роботи служб та штабних підрозділів з управління якістю. Саме ці одиниці стають головною ланкою та стрижнем успішних адаптивних та гнучких систем управління якістю на машинобудівних підприємствах. Статистика появи та поширення в Україні сучасних сертифікованих за міжнародними стандартами систем управління якістю свідчить про доволі обережне ставлення та обмежений інтерес бізнесу до визнання власних систем підприємств на міжнародному рівні. Однак це ще раз свідчить

про гнучке та адаптивне уявлення про системи якості, які повинні сьогодні відповідати умовам розвитку машинобудівних підприємств та їх ринковим нішам загалом. А наявна кількість технологій та потенційних технічних рішень у машинобудуванні як одній із найбільш комплексних та технологічно складних галузей, є ще одним чинником та важливим напрямом досліджень та розробок із пошуку та оптимізації управлінських рішень на їх основі, фактором необхідності адаптації підприємств до умов конкуренції на ринку машинобудування.

Всебічний аналіз економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів як технологій і методологій управління ними вказує на існування принаймні трьох основних історичних етапів їхнього розвитку: класичного управлінського, етапу управління якістю та етапу на засадах ІТ-підходу (табл. 1). Існують приклади та тенденції до об'єднання всіх трьох підходів в один комплексний BPM-підхід (business process management, управління бізнес-процесами).

До головних правил ідентифікування бізнес-процесів для забезпечення їх економіко-управлінським інструментарієм належать такі: 1. Вихід або цінність кожного процесу має споживачів результатів. Концентрація на кожному або ключових бізнес-процесах сприяє якнайкращому задоволенню споживачів або ключових споживачів. 2. Створення та додавання до виходу цінностей (кінцевої продукції) повинно ідентифікуватися у кожному бізнес-процесі, інакше це зайві ланки у ланцюгу створення доданої вартості. 3. Визначення меж бізнес-процесу, тобто постачальників і споживачів, забезпечує взаємодію та розуміння вимог та очікувань

щодо якості. 4. Економіко-управлінські інструменти забезпечення цілісного бізнес-процесу (охоплює певне число відділів, а не окремі відділи) формують повну картину ознак гнучкості та адаптивності процесу. 5. За призначення відповідальних за бізнес-процеси уникається розпорошеність та фрагментація відповідальності та повноважень. 6. Управління бізнес-процесами створює хаби підрозділів для поліпшення контролювання часу протікання та економії ресурсів.

Економіко-управлінські інструменти забезпечення як основа для моделі бізнес-процесу можуть допомогти знаходити недоліки у бізнес-моделях. Ціль – сформулювати бізнес-процеси для досягнення необхідного результату.

Реінжиніринг бізнес-процесів де-факто дає змогу на основі перегрупування матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, зміни організаційної структури управління, перерозподілу та мінімізації використання ресурсів, скорочення термінів задоволення потреб клієнтів і підвищення якості їх обслуговування поліпшити гнучкість та адаптивність бізнес-процесів.

Економіко-управлінський інструментарій забезпечення бізнес-процесів на базі міжнародних стандартів ISO вимагає значних витрат для виконання зазначених у стандартах вимог. Однак значна сума витрат формується за рахунок фінансування консультаційних та інших аудитів аудиторських акредитованих компаній. Величина цих витрат залежить від чисельності працівників компаній. Ми провели оцінку залежності інвестицій у сектори української економіки і кількості сертифікованих за міжнародними стандартами якості підприємств у цих секторах (рис. 1, табл. 2, табл. 3).

Таблиця 1

## Приблизні історичні етапи розвитку BPM-підходів (управління бізнес-процесами)

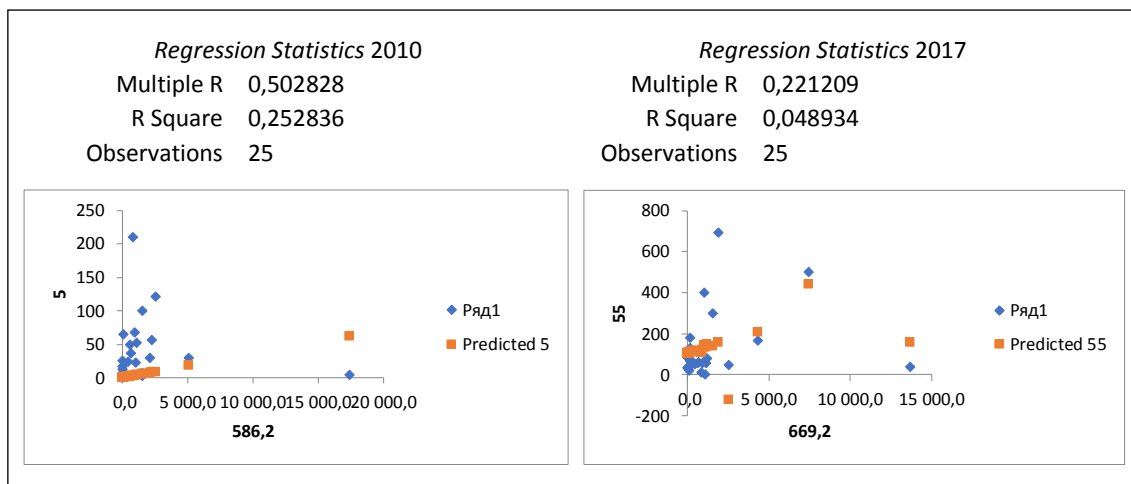
Етапи	Представники та розробники	Концепції
Класичний управлінський	Ф. Тейлор	Наукове управління
	Б. Грехем, Ф. Уинслоу	Спрощення процесів
	Д. Раммлер, Т. Давенпорт,	Процесно-орієнтоване управління
	М. Портер	Ринково-орієнтоване управління
	Р. Каплан, Д. Нортон	Система збалансованих показників
Управління якістю	Дж. Джурана	Контролювання якості
	Е. Демінг	Total Quality Management, TQM, Управління якістю
	С. Сінго,	Виробнича система Тойота» (DMAIC, «точно вчасно» (Just-In-Time, JIT), «Семь видів втрат»)
	Д. Вумек, Д. Джонс, Д. Рус	Ощадливе виробництво (Lean)
	А. Раміас, С. Барней, Компанія «Моторолл»а	«Шість сигм» (Six Sigma)
	Інститут програмної інженерії Університету Карнегі-Меллон	Модель рівнів технологічної зрілості процесів
	М. Хаммер, Дж. Чампи	Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR)
ІТ-підходи	Ванн дер Аалст	Середовище Workflow
	-	CASE-методи
	-	ERP-програми

Джерело: складено автором на основі [7, с. 33]

За даним коефіцієнтів кореляції та детермінації, у 2010 р. між цими рядами даних існував слабкий зв'язок. Однак до 2017 р. кореляційного зв'язку практично не залишилося. Картину із щільністю зв'язку суттєво перекреслили декілька

секторів економіки, які мали досить значні інвестиції та відсутність тенденції до впровадження управлінського інструментарію на базі стандартів.

Пропонуємо розглянути питання управління якістю бізнес-процесів підприємств із погляду



**Рис. 1. Результати оцінювання щільності зв'язку прямих інвестицій (акціонерний капітал) в Україні за видами економічної діяльності та ISO 9001 сертифікатів, сертифікованих підприємств, 2010–2017 рр.**

Джерело: опрацьовано автором на основі статистичних даних ISO та Держкомстату

Таблиця 2

**Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в Україні за видами економічної діяльності та ISO 9001 сертифікатів підприємств 2015–2017 рр.**

Сектори економіки	Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в Україні за видами економічної діяльності, млн. дол. США			ISO 9001 сертифікатів, сертифікованих підприємств, одиниць		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	502,2	586,2	621,9	11	10	5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1 868,7	1 521,3	1 760,4	8	5	3
Промислові підприємства	7 532,0	7 523,8	8 077,6	674	678	585
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	438,0	556,5	777,2	18	17	49
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	55,1	65,9	70,3	5	4	1
Будівництво	1 104,1	1 043,3	1 052,1	39	44	23
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	5 247,4	5 106,5	5 140,8	42	46	29
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1 088,0	1 086,0	1 164,4	63	54	52
Тимчасове розміщення й організація харчування	332,6	330,0	339,6	3	3	2
Інформація та телекомунікації	2 089,4	2 075,7	2 163,6	39	39	30
Фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомим майном	16 146,2	17 439,5	17 794,5	5	5	4
Професійна, наукова та технічна діяльність	2 222,6	2 253,5	2 303,6	87	78	56
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1 222,7	1 507,3	1 486,3	12	11	7
Освіта	16,0	21,8	21,7	19	20	25
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	44,0	44,5	46,2	11	14	17
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, надання інших видів послуг	112,5	100,7	98,3	68	71	65
<b>Разом</b>	<b>40 021,5</b>	<b>41 262,5</b>	<b>42 918,5</b>	<b>1106</b>	<b>1114</b>	<b>953</b>

Джерело: опрацьовано автором на основі статистичних даних ISO та Держкомстату

Таблиця 3

**Прямі інвестиції (акціонерний капітал) у промисловості України  
за видами економічної діяльності та ISO 9001 сертифікатів підприємств, 2015–2017 рр.**

Сектори промисловості	Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в Україні за секторами промисловості, млн. дол. США			ISO 9001 сертифікатів, сертифікованих промислових підприємств, одиниць		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	2 419,0	2 530,5	2 785,1	133	127	121
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	116,9	112,8	121,3	6	8	9
Виготовлення виробів із деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	400,7	444,4	516,9	24	24	24
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	679,5	646,4	683,8	56	53	37
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	45,5	38,8	38,2	12	15	13
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	1 079,8	967,0	1 011,3	79	84	67
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин і устаткування	1 533,1	1 560,8	1 645,6	108	105	100
Машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування	781,6	771,0	826,8	240	248	210
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	287,2	275,6	273,6	7	6	2
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	188,7	176,5	175,0	9	8	2
<b>Разом</b>	<b>7 532,00</b>	<b>7 523,80</b>	<b>8 077,60</b>	<b>674</b>	<b>678</b>	<b>585</b>

Джерело: опрацьовано автором на основі статистичних даних ISO та Держкомстату

адміністративних методів менеджменту. Адміністративні методи на основі регламентуючого впливу на показники гнучкості та адаптивності систем управління якістю мають вплив на протікання бізнес-процесів.

На думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник, адміністративні методи мають декілька способів впливу, а саме: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні [9, с. 45]. Пропонуємо розглянути дану проблематику з погляду організаційного та розпорядчого впливу цих методів на характеристики гнучкості та адаптивності. Вимоги до систем управління якістю підприємств повинні відображатися у документації згідно з вимогами загального управління якістю, міжнародними стандартами та підходами до виконання функції організування. Однак здебільшого у практиці діяльності управлінських систем на підприємствах зустрічається відсутність чіткого розуміння необхідності документування таких вимог. Особливо це стосується загальних питань, таких як лідерство та керівництво у сфері управління якістю. З іншого боку, доцільним є формування певної системи на підприємстві, згідно з якою полегшувався би пошук вимог до якості в офіційних документах та положеннях.

Згідно з вимогами міжнародних стандартів якості, зокрема ISO, до завдань підприємства

належать розроблення, документальне оформлення, впровадження, підтримування системи якості і безперервне підвищення рівня її ефективності. Найбільш складним завданням з огляду на оцінювання рівня систем якості є визначення критеріїв результативності процесів для їх контролювання, вимірювання та аналізу. Зокрема, у процесі аудитів систем якості перевіряються саме критерії, які є складниками різного роду сертифікаційної документації. Керівництво має визначити, яка документація, зокрема протоколи і дані реєстрації, необхідні для створення, запровадження та забезпечення якості, передбачення результативного та ефективного виконання певних процесів в організації. Характер і обсяг документації повинні задовольняти контрактні, правові та регламентуючі вимоги, потреби та очікування споживачів й інших зацікавлених сторін, відповідати профілю організації. Документація може мати будь-яку форму і розміщуватися на найбільш оптимальних носіях.

Проблематичними залишаються питання розміщення та пошуку необхідної інформації для оцінювання систем якості підприємства у системі документування та документообігу підприємства. Як показують проведені дослідження, опитування персоналу та керівників на низці

промислових підприємств Львівщини, одні й ті ж питання роботи систем якості можуть знаходити на практиці своє місце у різних документах. Документація на систему якості, як правило, складається з: документованих викладів політики і завдань підприємства у сфері якості; настанов з якості; документованих методик відповідності до стандартів; документів для забезпечення ефективності планування бізнес-процесів, управління ними; протоколів якості тощо.

Проведені дослідження на промислових підприємствах, таких як ПАТ «ІСКРА», СП «ТзОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН», ТОВ «ОДВ-ЕЛЕКТРИК», дали змогу виявити та змоделювати певну ієрархію документації, яка стосується проблематики систем забезпечення якості промислового підприємства (рис. 2).

Цілями формування певної системи документації на підприємстві є не лише прагнення до відповідності міжнародним стандартам систем якості, а й знаходження оптимального складу об'єктів та суб'єктів документообігу. Для вирішення цього завдання слід виконати декілька кроків: 1) розглянути важливі питання адміністративних аспектів менеджменту якості підприємств; 2) оцінити вагу управління якістю в контексті постійного розвитку та трансформації суб'єктів господарської діяльності, адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища; 3) запропонувати підходи до застосування класифікатора документів для розміщення та пошуку інформації стосовно систем якості на підприємстві. Досягнення поставлених цілей дасть змогу вирішувати про-

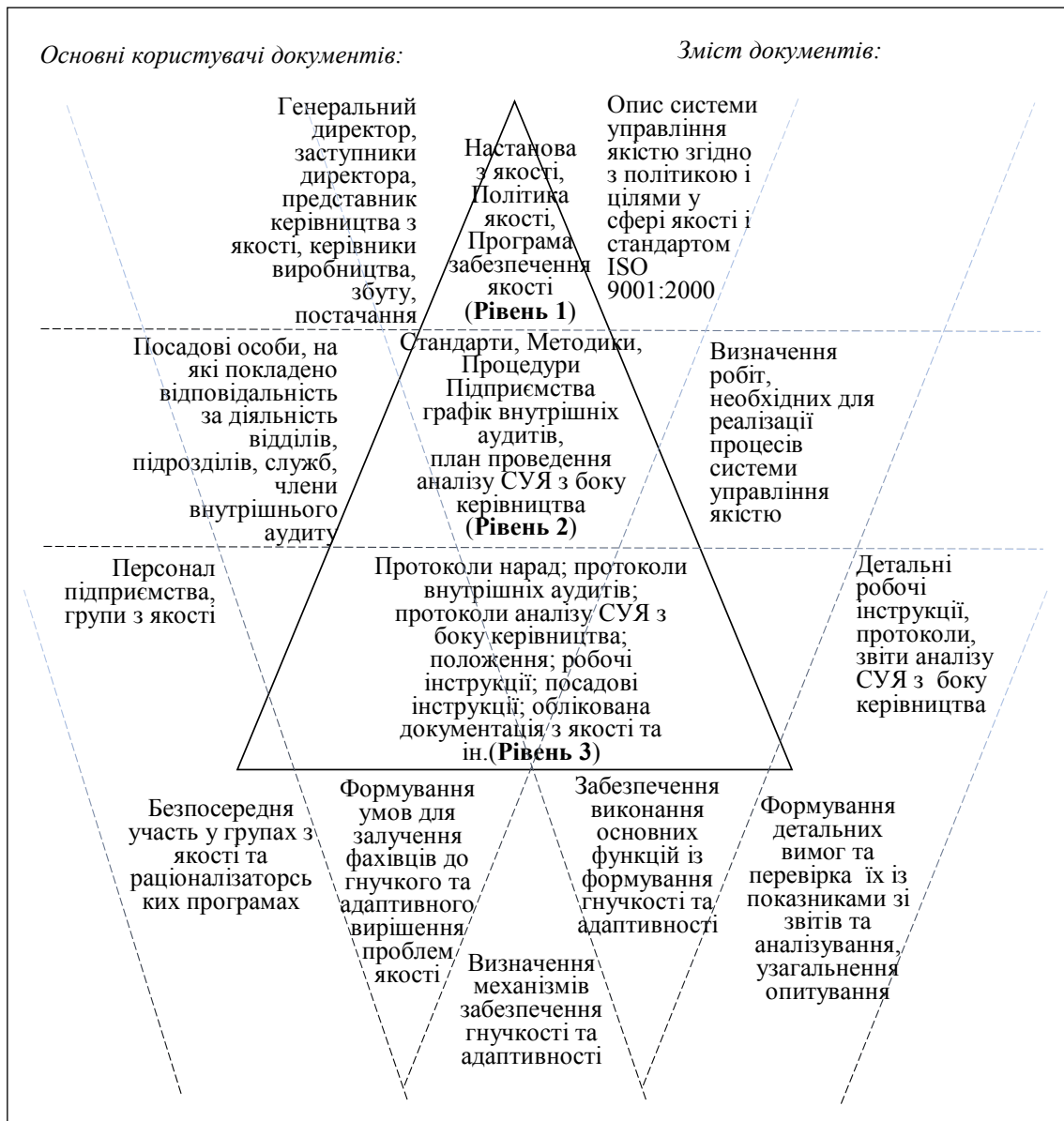


Рис. 2. Рекомендоване закріплення опису вимог до гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів у піраміді документації з якості

Джерело: власні опрацювання автора на основі матеріалів ISO 9000 [10, с. 2]

блеми швидкості та точності вдосконалення систем забезпечення якості продукції промислових підприємств.

За основу критеріїв досягнень у сфері якості можна взяти різноманітні показники діяльності підприємства, які можуть міститися в управлінській документації. Оцінюючи систему забезпечення якості промислового підприємства, як показує проаналізована практика, доцільно спиратися на якомога широкое коло показників, які описують максимальний спектр боків діяльності підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Вивчення сучасних літературних джерел та оцінювання практики діяльності підприємств у сфері якості дають змогу стверджувати, що вимоги-критерії до систем якості можуть мати такі обґрунтування та інтерпретації на промисловому підприємстві, які наведено нижче. Роль керівництва виражається у визначенні менеджерами призначення організації, стратегії її розвитку і цінностей, демонстрації на власних прикладах своєї прихильності культурі якості на підприємстві. Питання актуальності цілей, які формують базу для визначення призначення організації та її стратегії, є постійним об'єктом уваги керівництва [10, с. 12–15]. До питань щорічних та інших регулярних зборів керівників, як правило, включаються перегляд та уточнення цілей діяльності компанії, актуалізація цілей тощо. Оцінюванню регулярно підлягають усі категорії цілей: довгострокові та короткострокові, загальні організаційні та часткові. Наприклад, керівництво веде лінію на формування чіткого дерева цілей, тобто класифікацію усіх цілей на цілі вищого та нижчого порядків. Починаючи від місії та закінчуючи оперативними планами, які найбільш глибоко деталізують виконання такої місії, весь спектр цілей зазнає постійного перегляду та коригування. Доведення власним прикладом прихильності до формування певної культури якості на підприємстві є одним з елементів цілеутворення, адже найбільш загальна та спільна ціль у галузі кадрового менеджменту – формування системи взаємопідтримки та взаємодопомоги персоналу. Найяскравішим прикладом демонстрування прихильності культурі якості на підприємстві з боку керівництва є приділення особливої уваги до умов праці технічних виконавців, формування їх побутових умов на робочих місцях та місцях відпочинку. Залучення керівництва у діяльність, яка забезпечує розроблення, впровадження та постійне вдосконалення системи менеджменту організації, відбувається шляхом організаційних змін та розвитку організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі; пер. с англ. Санкт Петербург, 1997. 332 с.
2. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Москва, 2012. 356 с.
3. Аксенов К.А., Ван Кай. Разработка и применение метода реинжиниринга бизнес-процессов на основе мультиагентного моделирования: монография. Ульяновск, 2016. 192 с.
4. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, 1993. 337 p.
5. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990 (Summer). P. 11–27.
6. Антропов М.С., Чичикин А.Н. Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях: учеб. пособие. Москва, 2008. 146 с.
7. Хармон П., Вулф С. Отчет BPTrends. Исследование в области моделирования бизнес-процессов. Москва, 2012. URL: [www.bpm3.ru](http://www.bpm3.ru) (дата звернення: 15.11.2015).
8. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию. Москва, 2005. 205 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів, 2002. 123 с.
10. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000, IDT). Київ, 2001. 33 с.

#### REFERENCES:

1. Hammer, M. and Champi, J. (1997) Reinvention of the Corporation: Manifest Revolution in Business. St.Petersburg.
2. Hammer, M. (2012) Faster, better, cheaper: Nine methods for business process reengineering. Moscow.
3. Aksenov, K. A. and Van Kai (2016) Development and application of the method of business processes reengineering on the basis of multiagent modeling. Ulyanovsk.
4. Davenport, T. H. (1993) Innovation process: reengineering work through information technology. Boston.
5. Davenport, T. H. and Short, J. E. (1990) "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, (Summer), pp.11–27.
6. Antropov, M. S. and Chichikin, A. N. (2008) Management of Development and Change in Multinational Organizations. Moscow.
7. Kharmon, P. and Wulf, C. (2012) BPTrends Report. Research in Business Process Modeling Moscow [Online], available at: [www.bpm3.ru](http://www.bpm3.ru) (Accessed 15 November 2015)
8. Gritans, YA. M. (2005) Organizational design and restructuring (reengineering) of enterprises and holdings: economic, managerial and legal aspects (practical manual for management and financial consulting). Moscow.s
9. Kuzmin, O. E. and Melnyk, O. G. (2002) Theoretical and applied principles of management. Lviv.
10. Quality management systems. Requirements (ISO 9001: 2000, IDT). (2001) Kyiv.

**Shuliar R.V.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Management and International  
Business, Institute of Economics and Management,  
Lviv Polytechnic National University*

## **REGULATION OF ECONOMIC AND MANAGEMENT TOOLS FOR BUSINESS PROCESSES SUPPORTING**

In the article, there are devoted methods for the regulation of economic and management tools for business process supporting by adjustment of business processes and requirements for their work. The modern requirements for the construction of business processes are investigated. Priorities in choosing the methods of business process models forming are studied. In the article, the requirements are formed for economic-management tools for business processes and their place in the company's documents.

Practice shows that reengineering of business processes allows for a reorganization of material, financial, and information flows, changes in the organizational structure of management. Such steps lead to redistribution and minimization of costs, time shortening of customer satisfaction, and improving the quality of their services and improving the flexibility and adaptability of business processes.

Based on international ISO standards, economic and management tools for business processes supporting require significant costs for the implementation of standards requirements at enterprises. We have evaluated the dependence of investments in industrial sectors of the Ukrainian and the number of internationally certified enterprises in these sectors. According to the coefficients of correlation and determination between these series of data, there was a weak dependence. By 2017, there was practically no correlation. Several sectors of the economy, which had quite significant investments and lack of trends in the implementation of ISO-standard management tools, were substantially crossed out by the density dependence.

In the article, the questions of quality management of business processes of the enterprises are considered from the point of view of administrative methods of management. Administrative methods based on regulatory influence on indicators of flexibility and adaptability of quality management systems have an impact on business processes.

The surveys of personnel and managers from industrial enterprises of Lviv region shows that the same questions of quality systems can find their place in various regulatory documents at enterprises. Documentation on the quality system consists of: documented policy statements and tasks of the enterprise in the field of quality; quality guidelines; documented methods of compliance with standards; documents for ensuring the effectiveness of business process planning and management; quality records, etc. The research carried out at industrial enterprises made it possible to formulate and identify a certain hierarchy of documentation related to the issues of quality assurance systems.