

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕУЗ ФРЕУ

(повне найменування інституту, факультету)

менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення управління державними підприємствами на основі процесного підходу

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ФРЕУ-318ш

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма (спеціалізація)
«Регіональне управління»

Жохан І.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Кумігзе С.С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Медведь М.Т.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ІІІІ, ФРЕУ
 Кафедра менеджменту
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 281 „Губернічне управління та адміністрування“
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) „Регіональне управління“
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри О.Е.М. Проко
Ольгана П.В.
 « 12 » 12 2014 року

ЗАВДАННЯ.
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

(прізвище, ім'я, по батькові)
 1. Тема проекту (роботи) Удосконалення управління державними підприємствами на основі процесного підходу

керівник проекту (роботи) Житізь Людмила Сергіївна к.е.н. доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 14 » жовтня 2019 року № 390

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) методичні посібники, наукові статті, літературні джерела з питань удосконалення управління державними підприємствами на основі процесного підходу

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розглянути теоретичні засади управління державними підприємствами на основі процесного підходу; проведена оцінка ефективності управління державними підприємствами на основі процесного підходу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
рис. 19, табл. 24, джерел 100

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконав завдання
I	к.ек.м. доц. Кутіозе Л.С.		
II	к.ек.м. доц. Кутіозе Л.С.		
III	к.ек.м. доц. Кутіозе Л.С.		
IV	ст. викл. Мурадій С.М.		
V	к.ек.м. доц. Ланкова Л.Т.		

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Прізвище
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)

(підпис)
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Удосконалення управління державними підприємствами на основі процесного підходу»: с. 165, рис. 19, табл. 24, джерел 100.

Об'єктом дослідження є процес управління державними підприємствами.

Предмет дослідження – методичні засади процесного підходу в управлінні державним підприємством.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну основу магістерської роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в області бізнес-процесного підходу в управлінні, сучасні концепції і методи управління бізнес-процесами. У роботі для удосконалення управління державними підприємствами в процесі виявлення особливостей управління державними підприємствами в умовах реформи, проблем та переваги використання процесного підходу до управління підприємствами – використані методи системного аналізу; для діагностування господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства використанні економіко-математичні методи; для розробки сценаріїв виконання наскрізного процесу - метод опису бізнес-процесів Workflow.

Метою магістерської роботи є розкриття сутності та обґрунтування необхідності процесного підходу до управління державним підприємством, визначення сутності бізнес-процесу та його місця і ролі в управлінні підприємством.

Ключові слова: ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОД, БІЗНЕС-ПРОЦЕС

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1 Теоретичні засади управління державними підприємства на основі процесного підходу.....	11
1.1 Поняття державного підприємства. Особливості управління державними підприємствами: реформа та стратегічне бачення.....	11
1.2 Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління підприємствами.....	24
1.3 Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством.....	30
Висновки до розділу 1	37
Розділ 2 Оцінка ефективності управління державним підприємством на основі процесного підходу	38
2.1 Аналіз умов та результатів діяльності державних підприємств України.....	38
2.2 Діагностика господарської та фінансово-економічної діяльності ДП "Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро "Прогрес" імені академіка О. Г. Івченко	54
2.3 Оцінка рівня впровадження бізнес-процесів державного підприємства	70
Висновки до розділу 2.....	85
Розділ 3 Розробка шляхів удосконалення управління державними підприємствами на основі процесного підходу.....	86
3.1 Обґрунтування доцільності управління конкурентоспроможністю державного підприємства на засадах процесного підходу	86
3.2 Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами.....	96
3.3 Розробка сценаріїв виконання наскрізного процесу	111
Висновки до розділу 3	120
Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	121

4.1 Аналіз потенційних небезпек	121
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки	123
4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці	126
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях	132
4.4.1 Заходи з пожежної безпеки.....	132
4.4.2 Оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту.....	134
Висновки.....	137
Список використаних джерел	
Додатки	

ВСТУП

Чинна система управління державними підприємствами в Україні довела свою неієздатність. В останні роки реформ в Україні й інших країнах пострадянського простору визнається той факт, що саме держава здатна приймати довгострокові, стратегічні рішення в умовах економічної нестабільності. Практика також показує, що ефективна реалізація функцій, покладених на державу, можлива лише за наявності адекватної системи державного регулювання та управління державними підприємствами в тому числі. Конкретне використання заходів державного регулювання визначається завданнями розвитку економіки країни у відповідний період і тривалістю здійснення економічних перетворень.

Актуальність теми. З переходом до ринкової економіки інтерес науковців до теоретичних та прикладних питань управління державними підприємствами послабився. Законодавче поле, яке визначало особливості функціонування державних підприємств також було далеко не досконалим і не забезпечувало ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

Зниження ролі державного управління, дезорганізація у здійсненні важливих функцій виконавчої влади багато в чому є наслідком хибного підходу до економічних реформ, в основі якого була переконаність у безмежних можливостях самоорганізації ринку та необхідності усунути державу від управління економікою.

Зарубіжний досвід показує, що в умовах розвинутої ринкової економіки, державні підприємства відіграють важливу роль у розвитку економіки держави та за рівнем віддачі не відстають від підприємств інших форм власності.

В умовах сьогодення вітчизняним підприємствам, у тому числі й державним, важко втримати конкурентні позиції на ринку. Йдеться про те, що сучасний ринок характеризується високоякісною продукцією, яку пропонують і вітчизняні, і зарубіжні підприємства, розширенням номенклатурного ряду,

широким асортиментом продукції тощо. Ці передумови зумовлюють необхідність розвиватися швидкими темпами, випереджаючи конкурентів, за допомогою застосування сучасних концепцій та підходів до управління. Саме застосування процесного підходу до управління є одним із пріоритетних критеріїв успіху вітчизняних машинобудівних підприємств.

Підприємство являє собою систему, усередині якої відбувається безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності підприємства як сукупності взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету його існування. Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління підприємствами. Саме тому функціонування українських підприємств відзначається необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Проблемам управління державними підприємствами, управління корпоративними правами держави, а також ефективності їх функціонування присвячено чимало наукових праць. Ці питання досліджували: В. Геєць, Б. Данилишин, В. Євтушевський, І. Жадан, М. Камишанська, Л. Тараш, Л. Федулова, Л. Червова, М. Чечетов, В. Щербина та інші.

Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів в діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як: М. Хаммер, Д. Чампі, М. Портер, П. Друккер, Б. Андерсен, М. Робсон, Ф. Уллах, В. Чаадаєв, О. Ареф'єва, І. Мельник, Г. Осовська, Л. Денисенко, С. Шацька та інші. Але деякі питання сутності бізнес-процесів та широкого застосування процесно-орієнтованого підходу до управління державними підприємствами залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Не дивлячись на велику зацікавленість

науковців та дослідників до питання визначення сутності та удосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути сутність процесного підходу до управління, особливості бізнес-процесів підприємства та способи їх удосконалення.

Мета і задачі дослідження. Дана дипломна робота присвячена проблемі застосування бізнес-процесного підходу в управлінні державними підприємствами.

Метою магістерської роботи є розкриття сутності та обґрунтування необхідності процесного підходу до управління державним підприємством, визначення сутності бізнес-процесу та його місця і ролі в управлінні підприємством.

Для досягнення цієї мети в роботі було поставлено і вирішено такі завдання:

- визначити поняття державного підприємства та особливості управління державними підприємствами в умовах реформи;
- виявити проблеми та переваги використання процесного підходу до управління підприємствами;
- виокремити особливості управління бізнес-процесами як складової процесного підходу до управління підприємством;
- проаналізувати умови та результати діяльності державних підприємств України;
- провести діагностику господарської та фінансово-економічної діяльності ДП "Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро "Прогрес" імені академіка О. Г. Івченко;
- оцінити рівень впровадження бізнес-процесів державних підприємств;
- обґрунтувати доцільність управління конкурентоспроможністю державного підприємства на засадах процесного підходу;
- запропонувати етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами;

- розробити сценарії виконання наскрізного процесу.

Об'єктом дослідження є процес управління державними підприємствами.

Предмет дослідження – методичні засади процесного підходу в управлінні державним підприємством.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну основу магістерської роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в області бізнес-процесного підходу в управлінні, сучасні концепції і методи управління бізнес-процесами. У роботі для удосконалення управління державними підприємствами в процесі виявлення особливостей управління державними підприємствами в умовах реформи, проблем та переваги використання процесного підходу до управління підприємствами – використані методи системного аналізу; для діагностування господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства використанні економіко-математичні методи; для розробки сценаріїв виконання наскрізного процесу - метод опису бізнес-процесів Workflow.

Інформаційною базою дослідження є роботи вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців з управління державними підприємствами, управління бізнес-процесами; документи ДП "Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро "Прогрес" імені академіка О. Г. Івченко», статистична й економічна звітність підприємства, результати власних досліджень і спостережень.

Наукова новизна отриманих результатів. В роботі запропоновано етапи впровадження та реалізації процесного підходу до управління, які згруповано у три блоки: проектування робіт із впровадження системи процесного управління, розробка системи процесного управління та організація системи підтримки впровадження процесного підходу. При цьому розробка системи процесного управління здійснюється у три стадії: формування, реалізації та удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів Результати дослідження можуть бути використані при розробці систем управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, реалізації програм постійного поліпшення бізнес-процесів, реструктуризації підприємств тощо. Перехід до процесного управління за пропонованими етапами дозволить структурувати діяльність по процесах, сформувавши систему менеджменту бізнес-процесів, оптимізувати організаційну структуру управління, що в цілому забезпечить підвищення ефективності функціонування сучасних підприємств.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези «Особливості управління державними підприємствами в сучасних умовах: реформа та стратегічне бачення».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 165 сторінок, включаючи 24 таблиць, 19 рисунків. Список використаних джерел (100 найменувань) – 10 сторінок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. Документ 436-IV. Редакція від 21.10.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 10.10.2019).
2. Захарченко А.М. Поняття і склад суб'єктів господарювання державного сектору економіки. *Економіка и право*. – 2012. №2. С. 160–166. Режим доступу: <http://www.economiclaw.dn.ua/wp-content/uploads/2014/04/> (дата звернення 10.10.2019).
3. Кодекс України з процедур банкрутства. Документ 2597-VIII. Редакція від 21.10.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення 10.10.2019).
4. Про введення мораторію на примусову реалізацію майна: Закон України. Документ 2864-III. Редакція від 26.07.2015. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2864-14> (дата звернення 10.10.2019).
5. Цивільний кодекс України. Документ 435-IV. Редакція від 02.11.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення 10.10.2019).
6. Визначення поняття і статусу підприємства державної форми власності. Режим доступу : <http://www.minjust.gov.ua/4380> (дата звернення 10.10.2019).
7. Шашина М. В. Управління державним сектором національного господарства в ринковій системі України : автореф. дис. ... к.е.н. Київ: Ін-т законодавства ВР України, 2009. 20 с.
8. Реформа управління державними підприємствами. Режим доступу : <https://rdo.in.ua/direction/derzhavne-upravlinnya> (дата звернення 11.10.2019).
9. Про управління об'єктами державної власності: Закон України. Документ 185-V. Редакція від 20.10.2019. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16> (дата звернення 11.10.2019).

10. Чи покращиться управління державним майном. Режим доступу : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/chi-pokrashchitsya-upravlinnya-derzhavnim-maynom-2473115.html> (дата звернення 11.10.2019).

11. Управління Держпідприємствами Режим доступу : <https://rdo.in.ua/direction/upravlinnya-derzhpidpryyemstvamy> (дата звернення 11.10.2019).

12. Динаміка показників малої приватизації на сайті Prozorro.Sale Режим доступу : <https://prozorro.sale/mala> (дата звернення 12.10.2019).

13. Щербина В.І. Організація управління державними підприємствами: стан та перспективи. Режим доступу : <http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1%2840%29/135.pdf> (дата звернення 12.10.2019).

14. Лех І.А. Проблеми управління державними корпоративними правами у промисловості. Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15689/1/9-Lekh-24-25.pdf> (дата звернення 12.10.2019).

15. Жданов В.П., Сухарев А.А. Индикативное планирование регионального развития. *Проблеми економіки*. - 2015. № 2. С. 120-125. Режим доступу : www.bief.ru. (дата звернення 12.10.2019).

16. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України. Документ 2269-VIII. Редакція від 20.10.2019 Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19> (дата звернення 12.10.2019).

17. Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації Закон України (втратив чинність). Документ 37 Редакція від 20.10.2019 Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-19> (дата звернення 12.10.2019).

18. Про оренду державного та комунального майна Закон України. Документ 2269-XII. Редакція від 20.10.2019. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-12/page2> (дата звернення 13.10.2019).

19. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава, 6428-д від 30.05.2018 року Режим доступу :
http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64116 (дата звернення 13.10.2019).

20. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. Серия: Учебники для программы МВА. – М.: Инфра-М, 2004. 320 с.

21. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. – М.: Хорошая книга, 2005. 336с.

22. Востряков О. В., Галушко П. Б. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. Режим доступу :
http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ Ekpr/ 2011 _50/statti/24.pdf (дата звернення 13.10.2019).

23. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. – 2010. № 12. – Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1344> (дата звернення 13.10.2019).

24. Ericsson Quality Institute. (1993), *Business Process Management*, Ericsson, Gothenburg, Sweden.

25. Porter, M. and Millar, V. (1985), *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, Cambridge, USA.

26. Шеер А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы. / Пер. с англ. Н. А. Михайлова – М. : Весть – Мета Технология, 1999. 151 с.

27. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11 – 27.

28. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. / Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2009. 282 с.

29. Ойхман Е. Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии.– М. : Финансы и статистика, 1997. 333 с.

30. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. – 2012. № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079> (дата звернення 13.10.2019).

31. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов.– М.: РИА “Стандарты и качество”, 2008. 408 с.

32. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : Стандарты и качество, 2003. 272 с.

33. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : [монографія]. – К. : Європейський ун-т, 2009. 96 с.

34. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. [и др.] Управление крупным предприятием : [монография] / под общ. ред. Н.А. Будагьянца. – К. : Либра, 2006. 384 с.

35. Шемасва Л.Г., Безгін К.С. [та ін.] Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія]. Харківський національний економічний ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2009. 240 с.

36. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення 14.10.2019).

37. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення 13.10.2019).

38. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2\(1\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(1)__23) (дата звернення 13.10.2019)

39. Горлачук В. В., Яненкова І. Г. Економіка підприємства: [навчальний посібник]. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

40. Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 222 с.

41. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. – М.: Эко-Трендз, 2004. 176 с.

42. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*. 2013. № 1 (40). С. 146 – 151.

43. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету / Серія : Економіка*. 2011. № 3. С. 126 – 136.

44. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925> (дата звернення 13.10.2019)ю

45. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ* №11-2014. (с. 295 - 302) Режим доступу : <http://www.business-inform.net/search/?qu=Теорети+чні+ас+пекти+упра+ра+влінн+я+бізнес+->

про+цесами+в+конте+ксті+реаліза+ції+strate+strate+strate+гії+роз+вит+ку+під+при+смст+ва&x=12&y=2 (дата звернення 13.10.2019).

46. ТОП-100. Огляд найбільших державних підприємств – 2017
Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=f9b47f2c-50ae-41b3-abea-117f9c4fab8&title=PrezentatsiiniMateriali>
(дата звернення 13.10.2019).

47. Сторінка Комітету з призначень на Урядовому порталі
Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 13.10.2019).

48. Законодавче регулювання діяльності державних підприємств.
Режим доступу : <http://old.minjust.gov.ua/8352> (дата звернення 13.10.2019).

49. Проект Постанови про Програму діяльності Кабінету Міністрів України.
Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66959 (дата звернення 13.10.2019).

50. Стабільність та робота на оборону: ТОП-50 прибуткових держпідприємств.
Режим доступу : <https://youcontrol.com.ua/news/stabilnist-ta-robota-na-oboronu-top-50-prybutkovykh-derzhpidpriemstv/> (дата звернення 13.10.2019).

51. 200 найбільших компаній України 2018 р..
Режим доступу : https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2018_roku (дата звернення 14.10.2019).

52. Топ-50 прибуткових державних підприємств
Режим доступу : <https://ua.112.ua/statji/top-50-prybutkovykh-derzhavnykh-pidpriemstv-513194.html> (дата звернення 14.10.2019).

53. Реформа держпідприємств
Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=f7ac4cbd-e35e-4157-8699-4733587278a9&tag=ReformaDerzhpidprimstv> (дата звернення 14.10.2019).

54. Рейтинг зарплат топ-менеджерів найбільших державних компаній України
Режим доступу : <https://nv.ua/biz/markets/rejting-zarplat-top->

menedzherov-krupneyshih-gosudarstvennyh-kompaniy-ukrainy-50014616.html
(дата звернення 14.10.2019).

55. Скільки заробляють державні топ-менеджери Режим доступу :
<https://minfin.com.ua/ua/2019/05/17/37780297/> (дата звернення 14.10.2019).

56. Скільки повинні заробляти державні топ-менеджери Режим доступу :
<https://www.minprom.ua/digest/253334.html> (дата звернення 14.10.2019).

57. Хто не платить податки в Україні. ТОП-100 Режим доступу :
https://biz.censor.net.ua/resonance/3124112/hto_ne_platit_podatki_v_ukran_top100 (дата звернення 14.10.2019).

58. Технологічні процеси http://ivchenko-progress.com/?page_id=1532&lang=ua Режим доступу :
(дата звернення 15.10.2019).

59. Прес-реліз Режим доступу : http://ivchenko-progress.com/?page_id=4908&lang=ua (дата звернення 15.10.2019).

60. Верстати й устаткування Режим доступу : http://ivchenko-progress.com/?page_id=1541&lang=ua (дата звернення 15.10.2019).

61. Випробувальні стенди Режим доступу : http://ivchenko-progress.com/?page_id=1549&lang=ua (дата звернення 15.10.2019).

62. Інжиніринг Режим доступу : http://ivchenko-progress.com/?page_id=1238&lang=ua (дата звернення 15.10.2019).

63. Супровід серійного виробництва. Ремонт і технічне обслуговування Режим доступу : http://ivchenko-progress.com/?page_id=69&lang=ua (дата звернення 15.10.2019).

64. Кемарська Л. Г. Особливості аналізу фінансової звітності суб'єктів державного сектору Режим доступу :
http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/127.pdf (дата звернення 15.10.2019).

65. Річний звіт Режим доступу : http://ivchenko-progress.com/?page_id=5627&lang=ua (дата звернення 15.10.2019).

66. Paul Harmon. The State of Business Process Management 2018. Режим доступу : <https://www.redhat.com/cms/managed-files/mi-bptrends-state-of-bpm-2018-survey-analyst-paper-201803-en.pdf> (дата звернення 15.10.2019).
67. Среда общения профессионалов. Тесты. Режим доступу : [<http://finexpert.ru/tests.php>] (дата звернення 15.10.2019).
68. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу. Режим доступу : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36625/1/Posokhov_Problemy_upravlinnia_2018.pdf.
69. Блинов А. О., Гостев Д. В., Миллер А. И. Модель управления экономическим состоянием промышленных предприятий : монография. – Барнаул : Изд-во ААЭП, 2011. 123 с.
70. Воронов А. А., Овчаренко Н. А. Моделирование конкурентных процессов в конкурентной среде промышленных предприятий. *Практический маркетинг*. 2011. № 5. С. 18–27.
71. ISO 9000:2000 Система управління якістю – Основні положення та словник. Режим доступу : https://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf
72. Городецька Т. Б., Іващенко О. Г. Інноваційний потенціал промислових підприємств та напрями підвищення його результативності. *Міжвузівський збірник (за галузями знань «Машинобудування та металообробка», «Інженерна механіка», «Металургія та матеріалознавство»*. Луцьк, 2014. Вип. 47. С. 27–37.
73. Шокіна Л. И. Оценка качества менеджмента компаний: учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2007. 344 с.
74. Джордж С., Ваймерскірх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в компаниях (TQM). СПб : Виктория плюс, 2002. 256 с.
75. Тепман Л. Н. Управление качеством: учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 352 с.

76. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. New York: D. Van Nostrakd Co., 2001. pp. 53–54.

77. Юрчак Е. А., Година Н. Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств. *Портал магістрів ДонНТУ*. Режим доступу : <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.htm>.

78. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. М. : ИНФРА-М, 2000. XXVI, 662 с.

79. Процессы управления организацией / В. Ф. Корольков, В. В. Брагин. – Ярославль : Яртелеком, 2001. 416 с.

80. Портер М. Конкуренция.: Пер.с англ. Учеб. пособие. М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.

81. Глущенко Л. Д., Захарченко В. И. Підвищення ефективності реалізації високотехнологічних проєктів у промисловості: [моногр.]. Вінниця: ТОВ «Видавництво – Друкарня Діло», 2013. 152 с.

82. Івашенко А. Г. Управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства на засадах проєктного підходу до виробничих процесів: монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. 150 с.

83. Менеджмент процессов. Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.]. М. : Эксмо, 2007. 384 с.

84. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. [Ю. Е. Корнилович]. — 2-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 286 с.

85. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пос. /М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. С.Пб. : Питер,2008. 560 с.

86. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер; пер. С англ. М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. 336 с.

87. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 1. С. 105–110.

88. Елиферов В.Г. Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. (Серия «Учебники для программы MBA»). М. : Инфра - М, 2005. 320 с.
89. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. М. : Эксмо, 2005. 594 с.
90. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/2-pnm.htm>.
91. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Х. : ХНЕУ, 2009. 80 с.
92. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. Мн. : Книжный Дом; Мисанта, 2006. 216 с.
93. Вишняков О., Дятлова И. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией. Режим доступа: http://www.oracle.com/global/ru/oramag/feb2007/tema_aris_m_proc.html.
94. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. – На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95. К. : Держстандарт України, 2001. 13 с. – (Національні стандарти України).
95. Філоненко О.П. Формування організаційної структури управління підприємством на основі процесного підходу. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 5. С. 169–174.
96. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 6. С. 115–119.
97. Тупкало В.Н., Тупкало С.В. Методика оптимізації організаційної структури підприємства на основі реструктуризації системи технологічних бізнес-процесів. *Das Management*. 2010. № 4. С. 25–29. Менеджмент процесів / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. М. : Эксмо, 2008. 384 с.
98. Криворучко О.М. Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія. Х. : ХНАДУ, 2012. 244 с.

99. Анфилатов В.С. Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении : учеб. пос. / под ред. А.А. Емельянова. М. : Финансы и статистика, 2002. 368 с.

