

*Лисенко О.А., к.ф.-м.н., доцент, Запорізький національний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ВСТУПОМ УКРАЇНИ ДО СОТ**

Офіційно 16 травня 2008 р. Україна стала 152-м членом Світової організації торгівлі (СОТ), тобто країна стала повноправним учасником світової торгової системи, країни-учасники якої виробляють більше 4/5 світового валового продукту [1]. Дана організація є найбільш потужним інструментом впливу на стан процесу регулювання світової економіки, оскільки оперує цілою системою правил її ведення і пов'язаних з ним форм зовнішньоекономічної діяльності. Отже, для України, якщо вона бажає впливати на формування правил міжнародних економічних зв'язків, вступ до СОТ стало обов'язковою умовою і першим кроком до Євроінтеграції.

Для України на сучасному етапі розвитку економіки приєднання до СОТ має стратегічне значення, оскільки з одного боку: це є умовою для подальшої поступової інтеграції України у європейські та світові процеси і структури, а з іншого боку – можливість системного реформування національної економіки з урахуванням принципів лібералізації та відкритості ринку. З огляду на це, вступ до СОТ ставить перед країною низку невирішених проблем, які досі гальмують розвиток економіки України: необхідність ефективної реструктуризації промисловості і сільського господарства, підвищення стандартів виробництва та управління, налагодження нових ефективних механізмів захисту інтересів вітчизняного виробника [1, с. 104].

На нашу думку, набуття Україною членства в СОТ сприятиме збільшенню експорту української продукції, як результат призведе до зростання реального національного валового внутрішнього продукту, а також дозволить країні застосовувати у своїх торговельно-економічних відносинах визнані стандарти ведення бізнесу і торгівлі. В результаті, вступ України до

COT прискорить процес впровадження стандартів якості з орієнтацією на процесний підхід.

Поняття "процесний підхід" з'явилося в економічній літературі уперше після появи нової версії міжнародних стандартів ISO 9000:2000. Даний стандарт зняв обмеження на свободу вибору системи менеджменту якості (СМЯ), структура якої створюється для діючої технічної документації на продукцію з урахуванням інноваційної товарної політики, яка здатна задовольнити споживача.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин міжнародним стандартам на системи менеджменту якості ISO 9000 приділяється особлива увага. Протягом останніх двох десятиліть з моменту публікації перших версій цих стандартів у 1987 р., вони стали визнаними еталонами організації роботи за якістю на підприємствах різних галузей, засобом довіри з боку партнерів і підвищення конкурентоспроможності. За статистикою у світі нараховується більше 400 тис. підприємств та організацій, що сертифікували свої системи якості на відповідність стандартам ISO 9000. Стандарти ISO 9000, що використовуються в області систем управління якістю, вперше були переглянуті в 1994 році. У 2000 році з'явилося офіційне видання нової версії міжнародних стандартів ISO 9000:2000, яка замінила видання 1994 р.

Актуальність розробки нової версії стандартів про якість та її подальше удосконалення можна пояснити низкою недоліків, що мала версія стандарту ISO 9000-94 щодо розробки і впровадженню структур "систем якості", які зокрема, пов'язані з їх статичністю. Слід зазначити, що у версії ISO 9000-94 були відсутні такі важливі компоненти як поліпшення якості і процесний підхід, що надають системі управління якістю перспективи на майбутнє та відображають динаміку розвитку усієї структури системи.

В результаті був розроблений комплекс документів, що складався раніше з 24 стандартів. Зауважимо, що деякі з них так і залишилися на стадії впровадження. Новий комплекс документів містить п'ять базових стандартів:

– ISO 9000:2000 "Система менеджменту якості. Основні принципи і

словник" [2, с. 5-7];

– ISO 9001:2000 "Система управління якістю. Вимоги", якому відповідає ДСТУ ISO 9001:2001 [3] і дія якого припинена у 2010 р. згідно Наказу Держкомстандарту України. Удосконалена версія стандарту ISO 9001:2008 з'явилася у 2008 р., згідно якої був розроблений новий ДСТУ ISO 9001:2009 [4];

– ISO 9004:2000 "Система менеджменту якості. Керівні вказівки щодо поліпшення якості". Даний документ містить методичні вказівки щодо створення систем менеджменту якості, що орієнтовані на високу ефективність діяльності підприємств;

– ISO 19011:2000 "Керівні вказівки щодо перевірки системи менеджменту якості і охорони довкілля";

– ISO 10012 «Забезпечення якості вимірювального устаткування» [5].

Серед наведених документів основними вважаються стандарти ISO 9001 і 9004, що мають ідентичну структуру, засновану на моделі процесу менеджменту якості, проте мають різні сфери застосування. Зазначимо, що наведені стандарти застосовуються до усіх категорій продукції, і можуть слугувати в якості основи для вимог, що розробляються конкретними галузями. Стандарти ISO 9001:2000 і ISO 9004:2000 є сумісними із стандартами інших систем, зокрема, з ISO 14001 і 14004, які регламентують системи управління охороною довкілля. Діючий стандарт ISO 8402 перетворений в стандарт ISO 9000 і містить основи СМЯ (довідковий розділ), а також поняття, терміни і визначення (нормативний розділ). Стандарт ISO 9000 замінює ISO 9000:1994 і ISO 8402. При цьому "Словник" (ISO 8402) був переглянутий: введені нові терміни і уточнені деякі введені раніше поняття. В зв'язку з введенням нової СМЯ та вступом України до СОТ технічний комітет стандартизації (ТК 93) «Управління якістю і забезпечення якості» розробив посібник, який містить рекомендації та настанови з розроблення і впровадження систем управління якістю за вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2008 [4].

Наукові дослідження показали, що нова версія стандартів ISO 9000 має такі принципові відмінності:

1. На передньому плані знаходяться питання визначення сподівань та задоволеності клієнта.
2. Більш значно визначена відповідальність керівництва.
3. Стандарт спрямований на реальні процеси в діяльності підприємства та вимагає встановлення цілей, які можуть бути виміряні.
4. Поліпшена можливість інтеграції з іншими системами.
5. Поліпшена можливість застосування стандартів підприємствами, незалежно від їх розмірів, галузі або продукції.
6. З'явилася вимога до виміру задоволеності клієнта, а також до системи, процесів і продукції.
7. Висунуті нові вимоги до управління ресурсами та безперервного поліпшення якості продукції.
8. З'явилася необхідність аналізу даних, що свідчать про міру виконання своїх функцій СМЯ.
9. Уточнені деякі терміни, так у нових стандартах термін "постачальник" замінений на "організацію", "субпідрядник" – на "постачальника", "одержувач продукту" названий "замовником", який може бути споживачем, кінцевим користувачем або роздрібним торговцем.

Зважаючи на те, що у всіх країнах-членах СОТ запроваджується нова СМЯ, слід визначити переваги, які може надати впровадження такої системи на українських підприємствах. До таких переваг можна віднести: підвищення конкурентоспроможності підприємства; гарантія виконання вимог замовника; підвищення ціни на продукцію (послуги); пільгове кредитування і страхування; можливість отримання держзамовлення; поліпшення якості продукції і робіт; скорочення витрат; раціоналізація бізнес-процесів; нормативно-технічна підтримка виробничого процесу; оптимізація процесів управління і підвищення технологічної дисципліни. Отже, наведені переваги впровадження нової СМЯ у світлі високої конкурентної боротьби на світовому ринку дозволить українським підприємствам згідно зайняти своє місце серед учасників-країн СОТ.

На сьогодні можливі два підходи до впровадження стандартів ISO 9000. У першому випадку стандарти використовуються як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. При такій стратегії на перший план виступає якість продукції, процесів, системи якості і підприємства в цілому, і тоді виникає необхідність розробити найбільш раціональний склад документів, виділити ресурси для підвищення результативності системи, провести об'єктивний внутрішній аудит та самооцінку. У другому випадку стандарти можуть впроваджувати з метою отримання сертифікату, що обумовлюється вимогами тендеру, партнерів або споживачів при укладенні контракту. В результаті усі зусилля підприємства зосереджені на розробці документації і виконанні формальних вимог органів із сертифікації, що не відповідає головній меті впровадження стандартів – поліпшення якості продукції.

Впровадження стандартів ISO 9000 з метою поліпшення якості продукції вимагає від підприємства проведення таких етапів, як аналіз бізнес-процесів; розробка системи менеджменту якості і документованих процедур СМЯ; впровадження системи і інструментів менеджменту якості; сертифікація компанії на відповідність СМЯ вимогам стандарту ISO 9001:2000.

На першому етапі від підприємства вимагається впровадження так званого «процесного підходу». Стандарт ISO 9001:2000 "процесний підхід" трактує як функціонування підприємства, при якому воно повинно "визначити і управляти численними взаємопов'язаними видами діяльності". При цьому "діяльність, що використовує ресурси і керована з метою перетворення входів у виходи, може розглядатися як процес" [3, с. 11]. Модель, що заснована на такому процесному підході, можна представити таким чином (рис. 1).

Як показали наукові дослідження, стандарт ISO 9001:2000 "Система менеджменту якості. Основні принципи і словник" замінює стандарти ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 версії 1994 р. На відміну від попереднього стандарту повністю змінилася його структура: замість "жорсткого" ділення вимог на 20 елементів введено п'ять основних розділів (рис. 1) – "Система менеджменту якості", "Відповідальність керівництва", "Менеджмент ресурсів", "Процеси

життєвого циклу товару", "Вимір, аналіз і поліпшення". Зазначена структура підтримується і удосконаленою версією міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Наведені розділи взаємопов'язані і знаходяться в постійній залежності один від одного, отримуючи на вході вимоги споживача, а на виході товар з єдиною метою поліпшення СМЯ, що структурно відповідає усім вимогам процесно-орієнтованого підходу. Слід зауважити, що ще в попередній версії стандарту ISO 9004:96 було визначено, що всяка робота виконується як процес, тобто процес – це організація ресурсів або процес – це організаційна діяльність [6, с. 18].

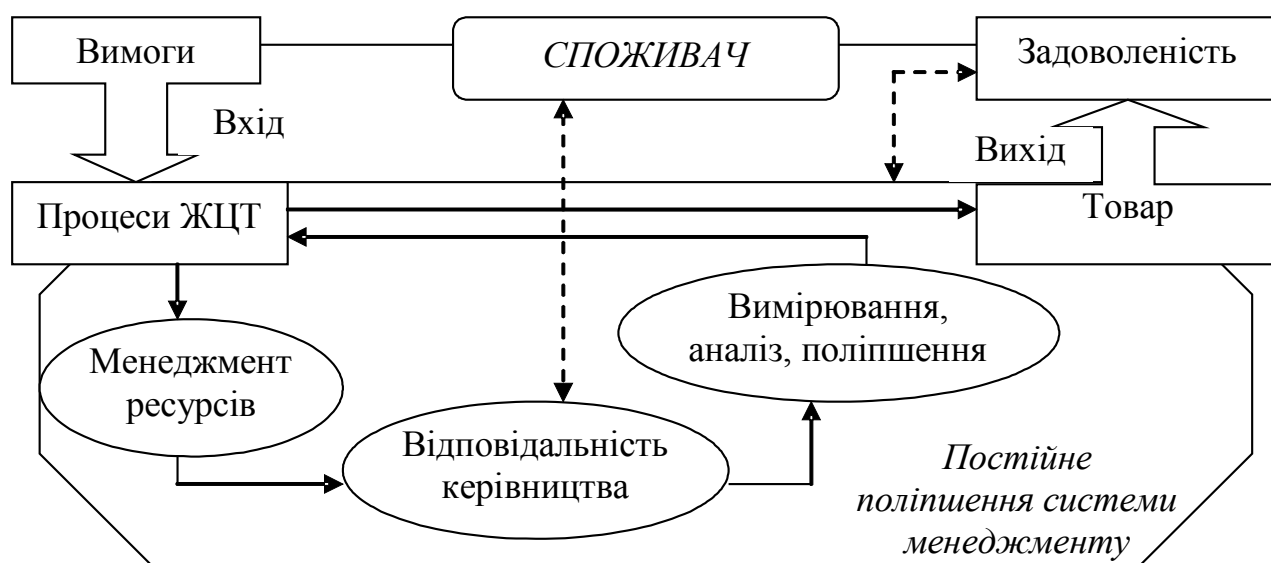


Рис. 1 Модель системи менеджменту якості, яка заснована на процесному підході (ISO 9000:2000) [2, с. 9]

У літературі наводиться досить багато різних тлумачень поняття "процес". Андерсен Б. вказує, що "процес – деяка логічна послідовність пов'язаних дій, яка перетворить вхід в результати або вихід" [7]. Полоцький Ю. у своїй роботі наводить таке визначення: "процес – послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на створення результату, що має цінність для споживача" [8]. Визначення, наведене у стандарті ISO 9000:2000 має достатньо ширше тлумачення: "процес – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи у виходи" [2, с. 13]. До видів такої діяльності можна віднести: планування, виробництво, торгівлю,

дослідження, адміністрування тощо.

Проте в усіх наведених тлумаченнях процесу використовується поняття "діяльність", "робота". Тому більш влучно використовувати термін "бізнес-процес", який Андерсен Б. визначає таким чином: "бізнес-процес – ланцюг логічно пов'язаних дій, що повторюються, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкту з метою досягнення певних результатів для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів" [7]. Оскільки дане визначення достатньо близьке за змістом до визначення, що наводиться у стандарті ISO 9000:2000, тому в процесному підході до управління якістю приймають участь тільки бізнес-процеси, як процеси діяльності [9, с. 9].

Серед країн-учасників СОТ сьогодні активно освоюється концепція "Бережливого виробництва", яка була вперше застосована японською компанією "Тойота" на основі системи "Канбан". Ця концепція спрямована як на максимальне скорочення непродуктивних витрат, так і на постійну реструктуризацію компанії з метою скорочення витрат на одиницю продукції. Усе це супроводжується збільшенням якості і підвищенням ступеня задоволеності споживачів. Отже, основна мета концепції «Бережливе виробництво»: використовуючи ресурси виділених продуктових команд, проектувати, замовляти і виробляти товари дуже малими партіями, що дозволить не збільшувати витрати на зростання масштабів виробництва [10].

Таким чином, враховуючи, що провідні світові компанії вже давно працюють за принципами провесно-орієнтованого підходу, то, на нашу думку, існує достатньо підстав, щоб зробити висновок про те, що вимоги нових стандартів якості орієнтовані на надання можливості середнім зарубіжним фірмам наблизитися до передових, а для українських підприємств – отримати дану можливість у перспективі. В останньому випадку є особливо актуальним для вітчизняних підприємств на сучасному етапі вступу України до СОТ.

Слід зазначити при впровадженні процесного підходу на українських підприємствах, керівництву спочатку необхідно побороти недоліки

функціонального управління, що заважають випускати більш якісну продукцію. Тобто потрібно відійти від відособленості функціональних підрозділів, що не тільки не сприяє поліпшенню якості процесів і конструкцій, але і збільшує час на виробництво продукції та знижує її споживчу цінність.

Також, на нашу думку, необхідно розвивати інформаційну підтримку процесів життєвого циклу товару, оскільки процесно-орієнтований підхід вимагає потужного інформаційного забезпечення. Проте, незважаючи на зростання в Україні досліджень і розробок в області інформаційних технологій, застосування їх у виробництві, особливо як важливий інструмент реалізації процесів менеджменту якості, дуже обмежене. Так, вітчизняні підприємства безперервно стикаються з проблемами, що пов'язані з впровадженням CALS-технологій, які вимагає додаткових витрат та зусиль щодо їх впровадження.

Науковці виділяють цілий комплекс проблем, характерних для вітчизняних підприємств, що стосується впровадження процесно-орієнтованого управління в Україні [11]. Зупинимось на тих, що стосуються впровадження СМЯ на підприємствах. По-перше, це проблеми методичного характеру, до яких можна віднести відсутність методичних розробок переходу до процесному управлінню, внутрішніх стандартів на опис і регламентацію бізнес-процесів, методичних розробок управління якістю на основі ISO 9000:2000 на підприємстві та методик застосування інструментів моделювання бізнес-процесів, а також складність вибору ефективних методик і інструментів вдосконалення бізнес-процесів; відсутність в організації. По-друге, існує культурна проблема, тобто на сучасному етапі розвитку української економіки спостерігається неадекватність культурних основ української промисловості і сфери послуг і принципів, закладених у стандарти ISO 9000.

Отже, на нашу думку, сьогодні процесно-орієнтоване управління може принести найбільшу користь на підприємствах з дрібносерійним виробництвом, враховуючи те, що принципи процесного підходу дуже близькі до специфіки виробництва за замовленням. Все це повинно супроводжуватися неперервним навчанням персоналу і боротьбою з браком і непродуктивними витратами.

Зауважимо, що все це вимагає розробки типової методології поступового переходу від функціонального управління до процесно-орієнтованого, в якій слід визначити необхідні умови, критерії, наявність відповідних потужностей і кваліфікованого персоналу, принципи ідеологічного та інформаційного забезпечення тощо.

Розглянемо процедури сертифікації підприємства відповідно до міжнародного стандарту якості ISO 9000. Діяльність в цих напрямках нетрадиційна для українських підприємств. Проте слід зауважити, що у стандарті ISO 9000 сформульовані критерії для визначення якості бізнес-процесів і підприємство може отримати сертифікат, що засвідчує відповідність визначеним критеріям. Основна ідея такої сертифікації полягає в тому, що воно свідчить саме про якість самих процесів. Згідно ISO 9000:2001 по-перше оцінюється результативність процесу за допомогою міри реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів [12, с. 42-45].

Ефективність процесу, згідно із стандартом ISO P 9001:2001, відображає зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Її можна оцінити як відношення результатів процесу до вихідних ресурсів. Ефективність виробництва визначається через витрати часу і ресурсів, які мають бути мінімальними або нормативними і ефективність в цьому випадку прирівнюють до продуктивності процесу, проте, з іншого боку, ефективність – це максимальне використання виділених ресурсів.

Стандартами ISO 9000:2000 визначена така послідовність етапів управління процесами: планування, моніторинг, вимір, контроль, аналіз, поліпшення.

На першому етапі вид і призначення процесів визначають специфіку і методи планування процесу. Згідно їх класифікації існують значні відмінності у плануванні процесу як організаційної діяльності або процесу щодо організації ресурсів. При цьому як виконавці робіт щодо планування і розробки процесів, так і склад документів на процес будуть різними. Проте в обох випадках для забезпечення ефективного планування, здійснення і управління процесами

стандарт вимагає наявність документів. В цьому випадку ефективність планування буде залежить від того, наскільки мета буде зрозуміла для виконавця процесу. Оскільки реалізація кожного процесу має бути забезпечена ресурсами, тому техніко-економічне обґрунтування необхідності цього процесу є невід'ємною частиною планування, також як і облік витрат, і калькуляція собівартості процесу.

На другому етапі процес, що виступає в якості об'єкту, вимагає системного спостереження за його реалізацією. Для цього необхідно обрати відповідний метод моніторингу. В цьому випадку порядок моніторингу процесу повинний бути описаний в документації на процес, включаючи визначення вимог до моніторингу, виконавців та їх кваліфікацію, контрольних точок процесу, періодів їх перевірки. Також інформація про моніторинг повинна систематично узагальнюватися і за результатами аналізу, якщо недотриманні вимоги документації, відбувалося корегування для забезпечення відповідності. Зауважимо, що моніторинг процесів здійснюється на тих етапах життєвого циклу товару, на яких ця процедура при плануванні процесів передбачена документацією.

Третій етап передбачає поліпшення процесу, що можна проводити тільки тоді, якщо характеристики процесу можна виміряти. В цьому випадку вимір процесів є необхідною умовою виявлення здатності процесу досягати запланованих результатів з метою забезпечення якості процесів і продукції. Підприємство для проведення вимірів виділяє необхідні ресурси і визначає інформацію, що забезпечує обробку результатів виміру (вимірювані параметри і вимоги до них; вживане вимірювальне устаткування; методики проведення вимірів; журнали за даними вимірів; графіки проведення вимірів; кваліфікація персоналу, що здійснює виміри). Слід зазначити, що стандарти ISO 9000:2000 також передбачають вимоги щодо постійного поліпшення методів, засобів і регламентів, які використовуються для об'єктивного виміру характеристик процесу. Зауважимо, що останнім часом провідні підприємства вважають за необхідне проводити виміри як характеристик так і результативності та

ефективності процесів менеджменту.

На четвертому етапі при розробці документації на процес визначаються необхідність та обсяги контролю. При визначенні вимог до процесу за умов налагодження контролю за виконанням цих вимог в результаті цього контролю мають бути відповідні записи, які засвідчують, що конкретний процес життєвого циклу товару відповідає вимогам документації.

На п'ятому етапі підприємство повинне визначити, зібрати і проаналізувати дані для підтвердження придатності і результативності СМЯ, приділяючи особливу увагу проблемним процесам. При цьому підприємство для кожного процесу відповідного етапу життєвого циклу товару описує цілі і методи аналізу та можливості проведення застережливих і коригуючих дій.

На шостому етапі як результат виконання попередніх процесів відбувається поліпшення процесів. При цьому згідно стандартів ISO 9000:2000 поліпшення якості, як найважливіший чинник конкурентоспроможності продукції, повинно відбуватися безперервно. Документи стандарту ISO 9004:2000 повністю присвячені проблемам поліпшення якості. У поєднанні з процесним підходом ці чинники надають новій версії стандартів динамічність і гнучкість у виборі методів вдосконалення продукції і процесів підприємства [12, с. 42-45].

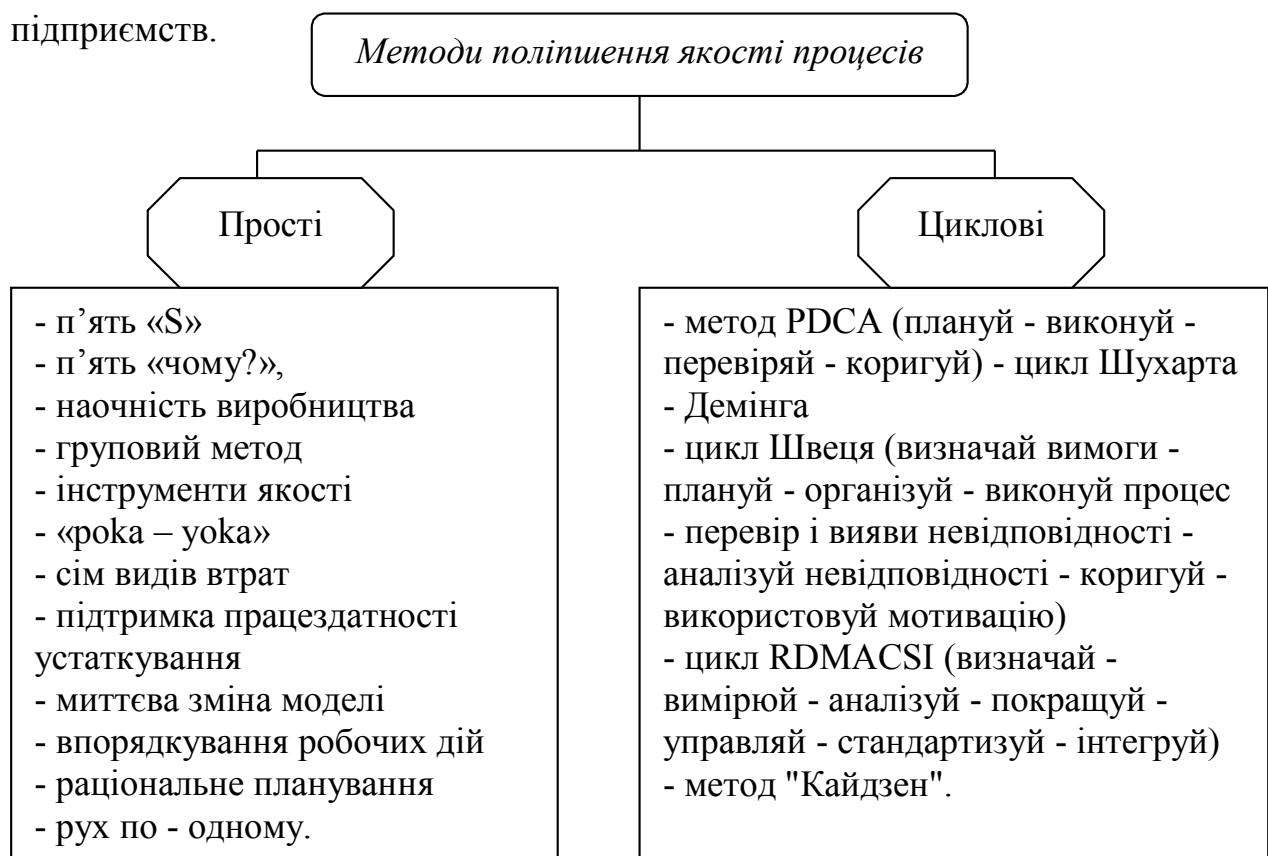
Слід зазначити, що специфіка етапу поліпшення якості процесів полягає в тому, що не існує готових рекомендацій щодо поліпшення. Кожна нова проблема не схожа на попередню і вимагає свого підходу до її вирішення. На сьогодні саме процеси поліпшення визначають у сучасному ринковому середовищі того, чия продукція є конкурентоздатною.

В сучасних умовах господарювання менеджмент якості поліпшення процесів є невід'ємним етапом управління процесами. Актуальність проблеми поліпшення якості процесів можна пояснити такими причинами, як виявлення і викорінювання причин і наслідків браку; проведенням профілактичних робіт щодо попередження дефектів і відхилень з метою профілактики браку та постійне поліпшення процесів з метою безперервного підвищення

конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Останнім часом проблема якості процесів призвела до створення значного числа методів її поліпшення, як на етапах створення нового виробу, так і в процесі його виробництва. На рис. 2 за даними наукових джерел [7, 13, 14] в залежності від виду проблеми наведемо класифікацію методів поліпшення якості процесів. Наведені на рис. 2 прості методи, як правило, не вимагають високої кваліфікації персоналу, і, в основному, виконуються у місцевих умовах, з малими витратами на підготовку тощо. Циклові методи – це на сьогодні найбільш поширені методи постійного поліпшення якості, зокрема цикл Шухарта-Демінга. Дані методи достатньо прості у застосуванні, але ефективні в результатах.

Наприкінці, необхідно зазначити, що такі стандарти, як ISO 9000 і 9xxx, а також більш жорсткий стандарт QS-9000, прийнятий в автомобільній промисловості, мають провідне положення у всьому світі. Зазначені стандарти підтверджують і відповідність базовим стандартам типу ISO 9001, а також акцентують увагу на аспектах управління, орієнтуючись на загальне управління якістю (TQM) [15]. Для ключових моделей TQM в центрі використання критеріїв оцінки лежать саме бізнес-процеси. Все це завдяки посиленню орієнтації на задоволення потреб споживача може сприяти успішній діяльності підприємств.



## Рис. 2 Класифікація методів поліпшення якості процесів

Проте, слід зазначити, що з отриманням сертифікату ISO 9000 зусиль із підвищення якості не припиняються. На сучасному етапі розвитку економічного середовища концепція системного управління якістю вимагає від підприємства орієнтувати свою діяльність на процеси і постійно переглядати і удосконалювати існуючі процедури, що передбачені для оптимізації бізнес-процесів з урахуванням конкретних цілей.

На сучасному етапі вступу України до СОТ вітчизняним підприємствам потрібна оцінка потенціалу системи управління для її розвитку через виділення як внутрішніх, так і зовнішніх процесів, що стосуються розвитку підприємства. Зазначені операції реалізуються за допомогою міжнародних стандартів ISO 9001, в яких описуються вимоги до процесної системи управління. При цьому паралельно з розробкою процесно-орієнтованої стратегії розвитку підприємствам необхідно розробити план дій щодо впровадження систем менеджменту якості, як найбільш ефективного процесно-орієнтованого інструменту.

В результаті формування і сертифікації СМЯ відповідно до вимог ISO 9001 підвищується конкурентоспроможність продукції, що дозволяє поліпшити імідж підприємства в цілому як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

На сучасному етапі розвитку світової ринкової економіки застосування процесного підходу є обов'язковою умовою для побудови СМЯ відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001:2009) [16]. Як показує практика, система управління, що побудована на принципах процесного управління, є більш ефективною і результативною порівняно з рівною їй за

масштабом функціональною системою. В той же час, слід зазначити, що розробка і впровадження такої системи є складним процесом.

Литература :

1. Парій Я. Переваги та ризики входження України до СОТ : регіональний аспект // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / Ярослав Парій. – Дн-ськ, 2010. – Вип. 3(6). – С. 103-112.
2. Система управління якістю : основні положення та словник (ISO 9000:2000) // С. Герус; В. Горопацький; Л. Гудик [та ін.] ; під кер. А. Сухенка. – К. : Держстандарт України, 2001. – 33 с.
3. Система управління якістю : вимоги (ISO 9001:2000, IDT) // С. Герус; В. Горопацький; Л. Гудик [та ін.] ; під кер. А. Сухенка. – К. : Держстандарт України, 2001. – 25 с.
4. Система управління якістю : вимоги (ISO 9001:2008, IDT) // Л. Віткін; В. Горопацький; І. Єршова [та ін.] ; під кер. А. Сухенка. – К. : Держстандарт України, 2009. – 34 с.
5. Тарасова В.В. Т 19 Метрологія, стандартизація і сертифікація . підруч. / Тарасова В.В., Малиновський А.С., Рибак М.Ф. ; За заг. ред. В.В. Тарасової. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 264 с.
6. West J.E. Why a New ISO 9004? / John E. West // Quality Progress. – 2007. – April. – P. 17-19.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Андерсен Бьерн. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
8. Полоцкий Ю.И. Идентификация и описание процессов / Ю.И. Полоцкий, А.В. Виноградов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 11. – С. 7-9.
9. Имидеева И.В. Формирование процессно-ориентированной модели управления промышленным предприятием : автореф. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность» / И.В. Имидеева. – Улан-Удэ, 2006. – 20 с.

10. Вумек Дж. Бережливое производство / Дж. Вумек, Д. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
11. Собакарева А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях / А.В. Собакарева // Вестник МГТУ. – 2008. – Т. 11, №2. – С. 279-283.
12. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов : учеб. пособ. / В.В. Ефимов. – Ульяновск, 2005. – 84 с.
13. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов / О.П. Глудкин, А.И. Гуров, Ю.В. Горин. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
14. Ефимов В.В. Улучшение качества проектов и процессов / В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – 185 с.
15. Момот А.И. Использование принципов всеобщего управления качеством в деятельности предприятия / А.И. Момот, Е.В. Мирошниченко // Вестник национального технического университета «ХПИ» : сб. науч. тр. – 2010. – №59. – С. 85-90. – (Серия : «Технический прогресс и эффективность производства»).
16. Новіков В. Аналіз основних положень ISO 9004:2009 / В.Новіков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – №6. – С. 41-45.