

14. Удовиченко Е.Т. Комплексные автоматизированные системы управления качеством / Е.Т. Удовиченко, Ю.И. Койфман, Ю.А. Банин. – М.: Издательство стандартов, 1989. – 192 с.

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

Стаття надійшла до редакції 24.02.2016 р.

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук;

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ЗА ТИПАМИ ТА ЦІЛЯМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. У дослідженні розглянуто наявні в науковій літературі процеси розроблення стратегій управління персоналом за типами кадрової політики підприємства. Основна мета статті – запропонувати методичні положення щодо розробки стратегій управління персоналом за типами кадрової політики підприємства шляхом виділення та конкретизації основних етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розроблення методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виявлено, що переважна більшість наявних процесів розроблення стратегій, відповідно до типів кадрової політики підприємства, мають загальний характер та не містять пояснень і уточнень з їх реалізації у практичній діяльності.

Грунтовний аналіз розглянутих процесів дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними розробками вони мають певні обмеження та недоліки: пропоновані стратегії управління персоналом за типами кадрової політики є досить загальними та потребують уточнення їх змісту; відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між стратегіями управління персоналом, що розроблені за типами кадрової політики, виділеними за різними ознаками (або за однією із них); немає методичного інструментарію та положень щодо їх розробки.

Під час удосконалення процесу розробки стратегії управління персоналом відповідно до кадрової політики підприємства він містить етап щодо визначення узагальненого її типу шляхом комбінації доцільних типів за двома традиційними ознаками кадрової політики та основних її цілей. Такий підхід, на відміну від наявних, визначаючи доцільні стратегії управління персоналом відповідно до кадрової політики, дозволяє одночасно врахувати різні фактори, що суттєво впливають на таку стратегію.

Запропоновані методичні положення розробки стратегії управління персоналом за типами і цілями кадрової політики підприємства можуть застосовуватися для її вибору та впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання їх персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, стратегія, альтернативні рішення.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук;
ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ ПО ТИПАМ И ЦЕЛЯМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

***Аннотация.** В исследовании рассмотрены существующие в научной литературе процессы разработки стратегий управления персоналом по типам кадровой политики предприятия. Основная цель статьи – предложить методические положения по разработке стратегии управления персоналом по типам кадровой политики предприятия путем выделения и конкретизации основных этапов, установление взаимосвязи между ними и разработки методического инструментария осуществления этого процесса.*

Выявлено, что подавляющее большинство существующих процессов разработки стратегий, соответственно типам кадровой политики предприятия, имеют общий характер и не содержат разъяснений и уточнений по их реализации в практической деятельности.

Обстоятельный анализ рассматриваемых процессов позволил прийти к выводу, что вместе с имеющимися теоретическими разработками, они имеют определенные ограничения и недостатки: предлагаемые стратегии управления персоналом по типам кадровой политики являются достаточно общими и требуют уточнения их содержания; отсутствует отражение четкой взаимосвязи между стратегиями управления персоналом, разработанным по типам кадровой политики, выделенным по различным признакам (или одному из них); отсутствие методического инструментария и положений по их разработке.

При совершенствовании процесса разработки стратегии управления персоналом в соответствии с кадровой политикой предприятия в него включен этап по определению обобщенного ее типа путем комбинации целесообразных типов по двум традиционным признакам кадровой политики и основных ее целей. Такой подход, в отличие от существующих, при определении целесообразных стратегий управления персоналом в соответствии с кадровой политикой позволяет одновременно учитывать различные факторы, которые существенно влияют на такую стратегию.

Предложенные методические положения разработки стратегии управления персоналом по типам и целям кадровой политики предприятия могут применяться для ее выбора и внедрения на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования персонала.

Ключевые слова: кадровая политика, стратегия, альтернативные решения.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.);
T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

METHODICAL GUIDELINES FOR DEVELOPING STRATEGIES ACCORDING TO TYPES AND OBJECTIVES OF PERSONNEL POLICY

Abstract. *The study has reviewed the processes for developing strategies of personnel management, which exist in scientific literature, according to the types of personnel policy of an enterprise. The main purpose of the article is to suggest methodical guidelines on developing the strategy of personnel management according to the types of personnel policy of the enterprise by distinguishing and defining the main stages, making links between them and developing methodical tools for the implementation of this process.*

It has been found out that the vast majority of existing processes for developing strategies according to the types of personnel policy of the enterprise are general in nature and do not contain explanations and clarifications on their implementation in practice.

The detailed analysis of the considered processes allowed us to come to the conclusion that along with the existing theoretical developments they have certain limitations and drawbacks: the suggested personnel management strategies according to the types of personnel policy are quite general and require clarification of their content; clear links between personnel management strategies developed by the types of personnel policy, distinguished according to various criteria (or one of them) are not reflected; there is a lack of methodical tools and guidelines for their development.

Improving the process of developing personnel management strategy in compliance with personnel policy of the enterprise involves the stage of defining its generic type by combining appropriate types according to two traditional characteristics of personnel policy and its major objectives. Such an approach, unlike the existing ones, can simultaneously take into account various factors that significantly affect this strategy when determining appropriate strategies for personnel management under personnel policy.

The suggested methodical guidelines for developing personnel management strategy according to the types and objectives of personnel policy of the enterprise can be applied to its selection and implementation at any enterprises to ensure the efficiency of the staff.

Key words: *personnel policy, strategy, alternative solutions.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкового господарювання України, що характеризуються динамічністю, високим ступенем ризикованості, невизначеністю та посиленням конкурентної боротьби, основним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства (в тому числі автотранспортного) є персонал. Тому успішність та можливість розвитку підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання персоналу та його потенціалу; постійного дотримання, удосконалення, розширення переліку принци-

пів роботи з ним; запровадження новітніх, адаптованих до сучасних умов, методів управління персоналом тощо.

Ефективність використання персоналу забезпечується шляхом формування та реалізації обґрунтованої стратегії управління персоналом (УП), під якою розуміють генеральний напрямок та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів і норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довготермінових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства. При цьому сукупність правил, принципів та норм, що використовуються в процесі УП підприємства відповідно до його загальної стратегії, є кадровою політикою (КП). Тому під час розроблення стратегії УП необхідно враховувати її типи та основні цілі.

У наш час існують напрацювання вчених та науковців щодо розробки стратегії УП відповідно до типів КП [1-12], однак їм притаманний певний суб'єктивізм та недостатня обґрунтованість. Це обумовлює потребу у виробленні методичних положень розробки стратегії УП відповідно до КП підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури в галузі управління персоналом [1-12] дозволив дійти висновку, що переважна більшість науковців погоджуються із необхідністю забезпечення відповідності змісту стратегії УП типу КП, що існує. Так, наприклад, український вчений Ф.І. Хміль вважає, що «кадрова політика є дороговказом під час розроблення стратегії УП – комплексу довготривалих заходів з управління процесами зайнятості в організації» [1, с. 116] та «не вимагає безпосередніх дій, її формулюють для того, щоб лінійні та функціональні керівники дотримувалися її, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кадрових питань ще до їх прийняття» [1, с. 119]. Саме тому формулювання змісту КП і, відповідно, змісту стратегії УП, в основному здійснюють у досить загальному вигляді без уточнень і чітких пояснень.

Разом з тим, вчені [1-12] наголошують, що, розроблюючи стратегії УП, доцільно враховувати типи КП, виділені за двома основними ознаками: рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом та ступенем здійснення його набору стосовно зовніш-

нього середовища (ЗС). У цьому випадку, формуючи стратегії УП, науковці пропонують враховувати тип КП або за однією із вищезгаданих ознак, або за кожною із цих ознак окремо. У цьому випадку в роботах авторів не наведено певних чітких положень щодо розроблення стратегії УП за типами КП підприємства; немає методичного інструментарію для здійснення цього процесу. Така ситуація ускладнює практичну реалізацію завдання із розроблення стратегії УП за типами КП підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки стратегії УП за типами КП дозволив з'ясувати таке: по-перше, запропоновані стратегії УП за типами КП є досить загальними та вимагають уточнення їх змісту; по-друге, відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між стратегіями УП, що розроблені за типами КП, виділеними за різними ознаками (або за однією із них); по-третє, немає методичного інструментарію та положень щодо розробки стратегії УП за типами КП підприємства.

Формулювання цілей статті. Запропонувати методичні положення щодо розробки стратегії УП за типами КП підприємства шляхом виділення та конкретизації основних етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розробки методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Доцільну стратегію УП пропонується визначати відповідно до узагальненого типу та КП, що передбачає одночасне врахування двох основних ознак класифікації її типів, відповідно до цілей КП у такій послідовності (рис. 1).

На першому етапі здійснюється збір та оброблення загальної інформації про діяльність підприємства: спеціалізація, чисельність працівників за категоріями, стиль керівництва, стосунки між членами трудового колективу, рівень кваліфікації тощо.

Другий етап блок-схеми передбачає визначення наявного на підприємстві типу КП за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС: КП закритого або відкритого типу (зазвичай, встановлюють на підставі колегіальної думки керівництва).

На третьому етапі встановлюється наявний на підприємстві тип КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом: КП активного, реактивного, превентивного або пасивного типу.

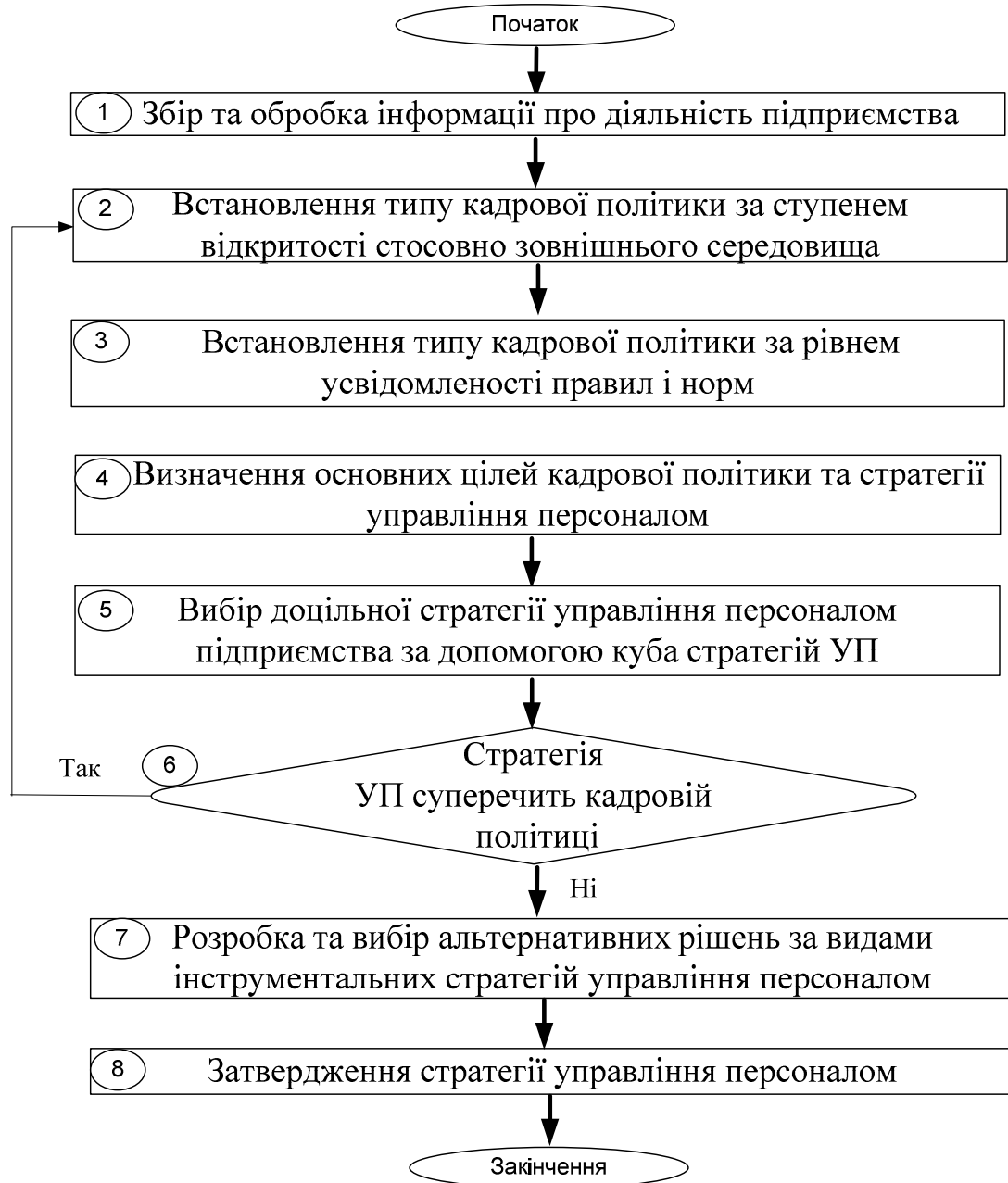


Рис. 1. Блок-схема розробки стратегії УП за типами та цілями КП підприємства

Для цього доцільно скористатися методикою визначення типу КП із застосуванням елементів теорії нечітких множин, наведеною автором у праці [2, с. 365–367]. Ця методика передбачає: визначення правил розрахунку функцій належності для лінгвістичної змінної «Тип КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом»; формулювання гіпотез відносно типів КП за цією ознакою залежно від значень показників; визначення функцій належності за гіпотезами та

значеннями показників, що впливають на лінгвістичну змінну; встановлення типу КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом за шкалою за допомогою певного набору показників:

$$КП_{\text{РІВ.УСВ}} = F(P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6), \quad (1)$$

де P_1 – прогноз розвитку кадрових ситуацій;

P_2 – засоби впливу на кадрові ситуації;

P_3 – засоби діагностики персоналу;

P_4 – прогноз кадрових потреб;

P_5 – кадрові програми;

P_6 – кадрові заходи.

Вибір зазначених показників ($P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6$) обґрунтовується тим, що саме за ними виявляються відмінності між типами КП за ознакою рівня усвідомленості правил і норм у роботі з персоналом.

Четвертий етап блок-схеми призначений для визначення пріоритетних цілей кадрової політики та стратегії управління персоналом. Його здійснюють в ході спільного обговорення концепції кадрової політики з урахуванням основних загальних цілей підприємства. Як правило, універсальними цілями КП та СУП є:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній кількості (ціль 1);
- раціональне використання кадрового потенціалу (ціль 2);
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством (ціль 3);
- формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів (ціль 4).

На п'ятому етапі здійснюється вибір доцільної стратегії УП за типами і цілями КП за допомогою куба стратегій УП за типами і цілями КП (рис. 2).

Зміст стратегій УП за типами і цілями КП розкрито у табл. 1.

Після вибору стратегії УП за типами КП (п'ятий етап), встановлюють їх сумісність та відповідність (шостий етап). Коли вибрана стратегія УП суперечить наявній КП, повторно встановлюють її тип за обома ознаками та роблять вибір доцільної стратегії УП; у протилежному випадку (відсутності суперечностей) – переходять до наступного етапу.

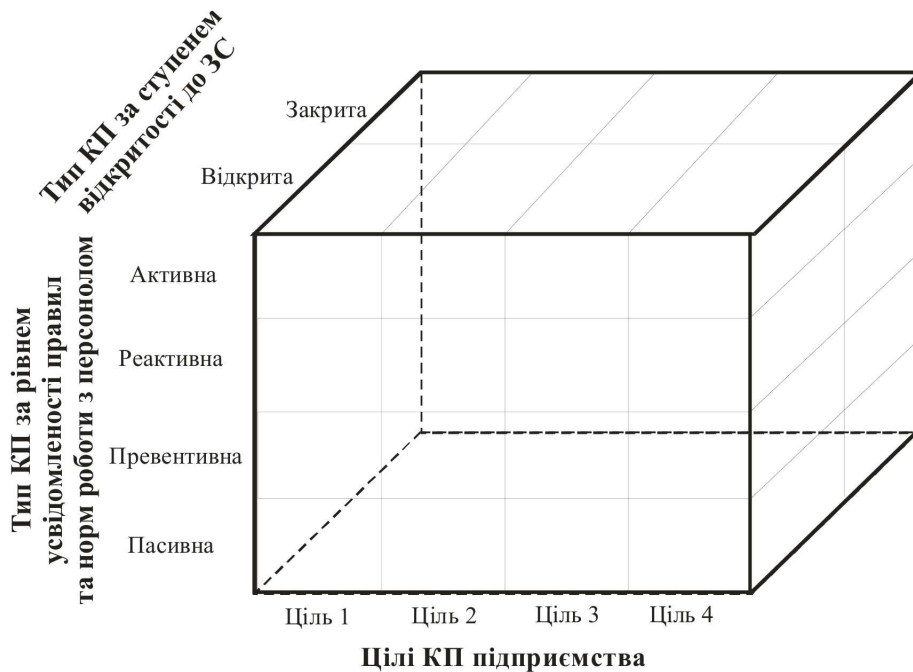


Рис. 2. Куб стратегій УП за типами та цілями КП

Таблиця 1

Зміст стратегій УП за типами та цілями КП

№ стратегії УП	Зміст стратегії УП за цілями			
	Ц1- своєчасне забезпечення підприємства персона- лом необхідної якості у необхідній кількості	Ц2- раціональне використання кадрового потенціалу	Ц3- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків праців- ників, що передба- чені трудовим законодавством	Ц4- формування та підтримка ефе- ктивної роботи трудо- вих колективів
1	2	3	4	5
1 активна відкрита	Складання та дотри- мання довгострокового плану потреби в персо- налі із зовнішнього (ЗРП) та внутрішнього ринку праці (ВРП). Розвиток та утримання висококваліфікованого персоналу	Регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП. Впровадження мо- тиваційної політики	Забезпечення соці- ального захисту працівників та оплати праці від- повідно до резуль- татів, створення відповідних умов праці працівників ВРП та ЗРП	Розроблення нових форм ор- ганізації праці відповідно до нових технологій
2 превентивна відкрита	Складання та дотри- мання коротко- та сере- дньострокового планів потреби в персоналі із ЗРП та ВРП. Удоскона- лення системи розвитку персоналу	Періодична оцінка та контроль роботи персоналу із ЗРП та ВРП. Підви- щення кваліфікації працівників із ЗРП та ВРП	Розвиток та по- кращення умов праці персоналу із ВРП та ЗРП	Розроблення програми сти- мулювання праці персоналу із ВРП та ЗРП

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
3 реактивна відкрита	Складання та дотримання короткострокового плану потреби в персоналі із ЗРП та ВРП	Моніторинг роботи кваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП. Поліпшення системи перепідготовки кадрів	Забезпечення оплати праці відповідно до результатів працівників із ВРП та ЗРП	Налагодження морально-психологічного клімату в колективі
4 пасивна відкрита	-	Екстрене реагування на ситуації, що склалися	Створення елементарних умов праці	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі працівників та налагодження із працівниками ЗРП
5 активна закрита	Складання та дотримання довгострокового плану потреби в персоналі переважно із ВРП. Розвиток та утримання висококваліфікованого персоналу переважно із ВРП	Регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу переважно із ВРП. Удосконалення режиму праці та відпочинку працівників	Забезпечення соціального захисту працівників та оплати праці відповідно до результатів, створення відповідних умов праці працівників ВРП	Професійна орієнтація та адаптація персоналу, застосування наставництва
6 превентивна закрита	Складання та дотримання коротко- та середньострокового плану потреби в персоналі переважно із ВРП. Мотивація та розвиток персоналу із ВРП	Періодична оцінка та контроль роботи персоналу із ВРП. Підвищення кваліфікації працівників переважно із ВРП	Формалізація правил і норм поведінки персоналу	Розробка програми стимулювання праці працівників із ВРП
7 реактивна закрита	Складання та дотримання короткострокового плану потреби в персоналі	Моніторинг роботи кваліфікованого персоналу із ВРП. Раціональне використання робочого часу	Забезпечення оплати праці відповідно до результатів працівників із ВРП	Створення довірливих взаємовідносин між персоналом та керівництвом
8 пасивна закрита	-	Екстрене реагування на ситуації, що склалися	Створення елементарних умов праці	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі працівників ВРП

Сьомий етап запропонованої блок-схеми передбачає розробку та вибір альтернативних рішень (АР) за видами інструментальних

стратегій управління персоналом (ІСУП), виділених за напрямками КП: планування потреби в персоналі, набір і звільнення персоналу, розвиток персоналу, контроль роботи персоналу.

Розробка АР проводиться для того, щоб знайти найкраще можливе рішення з огляду на всі фактори, які впливають на стратегію УП (рис. 3). Оцінка та вибір АР за видами ІСУП здійснюється за допомогою методу інтегральної оцінки із застосуванням лінгвістичної шкали: 0 – відсутність взаємодії; 0,1 – дуже слабка взаємодія; 0,3 – слабка взаємодія; 0,5 – середня взаємодія; 0,7 – сильна взаємодія; 0,9 – дуже сильна взаємодія; 1,0 – абсолютна взаємодія.

Результати проведеної оцінки доцільно зобразити у вигляді матриці (табл. 2).

Таблиця 2

**Інтегральна оцінка та вибір пріоритетних
альтернативних рішень**

Альтернативи	Важливість ІСУП				Інтегральна оцінка	Відібрані альтернативи
	a ₁ (0,1)	a ₂ (0,2)	a ₃ (0,4)	a ₄ (0,3)		
AP ₁₁	0,9	0,7	0,3	0,1	0,38	
AP ₁₂	0,9	0,7	0,5	0,3	0,52	
AP ₁₃	1,0	0,9	0,5	0,3	0,57	+
AP ₂₁	0,3	0,7	0,3	0,1	0,32	
AP ₂₂	0,5	0,9	0,1	0,1	0,30	
AP ₂₃	0,7	0,9	0,3	0,3	0,46	
AP ₂₄	0,3	0,7	0,7	0,3	0,54	+
AP ₃₁	0,5	0,5	1,0	0,3	0,64	+
AP ₃₂	0,1	0,1	0,9	0,7	0,60	
AP ₃₃	0,3	0,3	0,9	0,3	0,54	
AP ₄₁	0,7	0,3	0,7	0,9	0,68	
AP ₄₂	0,7	0,3	0,7	1,0	0,71	+
AP ₄₃	0,5	0,3	0,5	0,9	0,58	

Інтегральну оцінку АР розраховують шляхом підсумовування добутку важливості ІСУП та оцінки рівня взаємодії АР.

Вибір пріоритетних АР здійснюють на основі визначення максимального значення інтегральної оцінки АР за кожною ІСУП, тобто кожним напрямком КП.

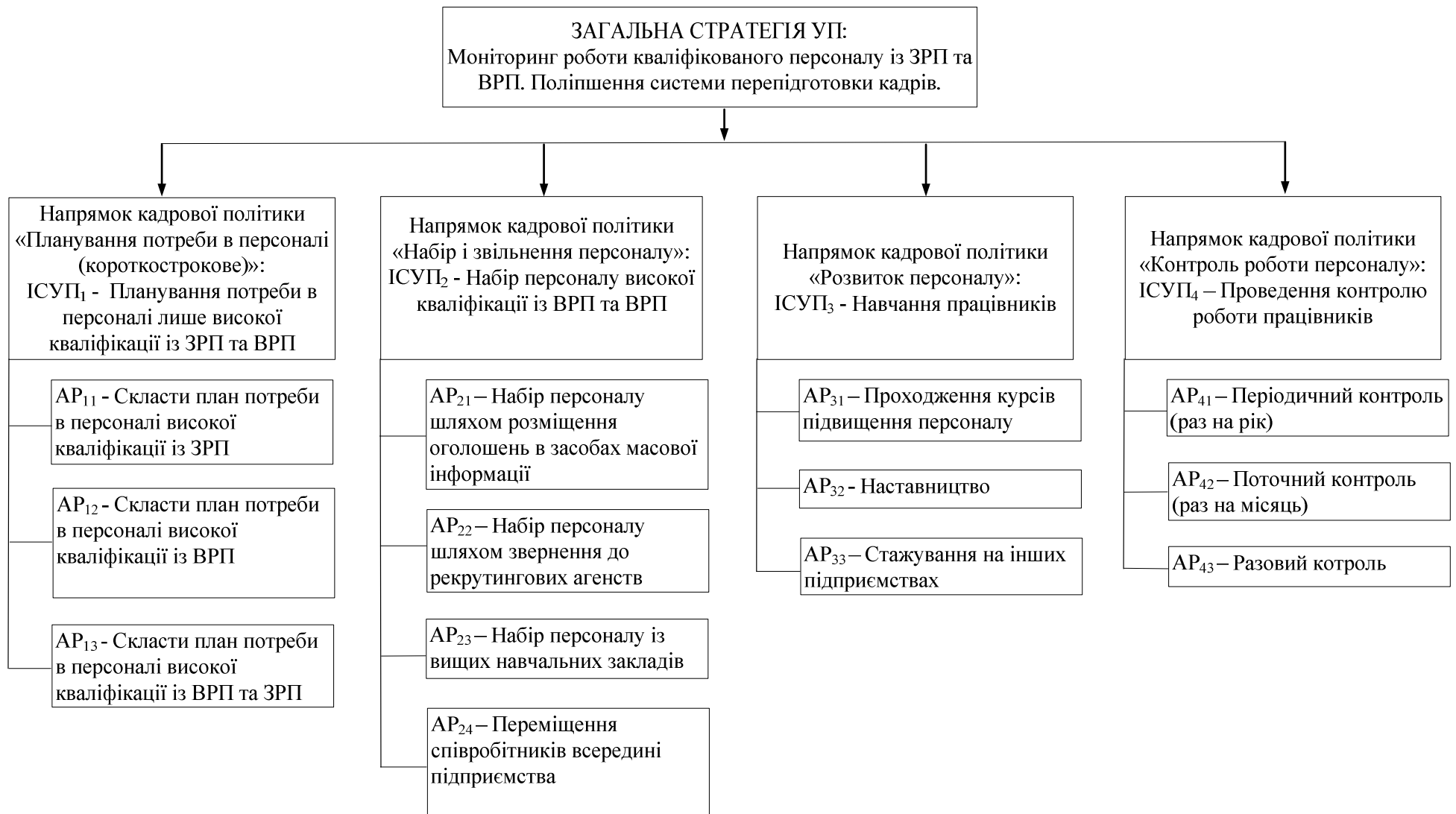


Рис. 3. Альтернативні рішення стратегії УП за напрямками кадрової політики

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення розроблення стратегій управління персоналом, що, на відміну від наявних, базуються на одночасному врахуванні типів та цілей кадрової політики та передбачають розробку і вибір альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом (напрямів кадрової політики). Розроблено методичний інструментарій для їх реалізації.

Література

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
2. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т.О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. – 2013. – Вип. 42. – С. 364–369.
3. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 55–64.
4. Криворучко О.М. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 25. – С. 88–98.
5. Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика: автореф. дис. на здобуття наукового ступ. канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності» / Д.П. Мельничук 08.09.01. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. К., 2004. – 20 с.
6. Комаревцева О.В. Удосконалення кадрової політики на автотранспортних підприємствах / О.В. Комаревцева // Економіка підприємства: матеріали. І-ша Всеукраїнська наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 18-19 грудня, 2012: – Д.: НГУ, 2013. – С. 46–50. Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/21613/46-50.pdf?sequence=1>.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підр. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
9. Бортник В.А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.А. Бортник; – К., 2010. – 20 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.

11. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование)

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – С.Пб.: Питер, 2005. – 832 с.

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

Стаття надійшла до редакції 28.02.2016 р.

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрены теоретические основы непрерывного совершенствования бизнес-процессов предприятия. Предлагается базовыми положениями непрерывного совершенствования бизнес-процессов установить: реализацию цикла Шухарта-Деминга, мотивацию изменений и управление знаниями. Обоснованы этапы непрерывного совершенствования бизнес-процессов: определение потребности в улучшении (изменении); сбор данных о реализации бизнес-процессов, контроль эффективности; мотивация исполнителей и постановка целей; планирование достижения целей; создание возможностей для реализации изменений (управление знаниями, стимулирование и т.п.). Реализация предложенных этапов непрерывного совершенствования бизнес-процессов обеспечит обоснованный выбор соответствующих методов, эффективность бизнес-процессов и заинтересованность персонала в проводимых изменениях.

Ключевые слова: бизнес-процессы, непрерывное совершенствования бизнес-процессов, мотивация изменений, управление знаниями.

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

БЕЗПЕРЕРВНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто теоретичні засади безперервного вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Пропонується базовими положеннями безперервного вдосконалення бізнес-процесів встановити: реалізацію циклу Шухарта-Демінга, мотивацію змін і управління знаннями. Обґрунтовано етапи безперервного вдосконалення бізнес-процесів: визначення потреби в поліпшенні (зміні); збір даних про реалізацію бізнес-процесів, конт-