

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ СТРУКТУРУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

THEORETICAL BASES OF MECHANISMS OF STRUCTURING OF A SUBSYSTEM OF PLANNING AND CONTROL OF OPERATING SYSTEM OF THE ORGANIZATION

УДК 3.07:658-047.64

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-14>

Снітко Є.О.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка
Завгородня Є.Є.
к.п.н., старший викладач
кафедри менеджменту
Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка

Snitko Yelyzaveta

Luhansk Taras Shevchenko National
University
Zavhorodnia Yevhenia
Luhansk Taras Shevchenko National
University

У статті розглянуто теоретичні основи механізмів структурування підсистеми планування і контролю операційної системи організації. У системі управління операційною системою об'єктом управління виступає операційна система, а суб'єктом – підсистема планування і контролю. Запропоновано авторський алгоритм побудови механізму підсистеми планування і контролю (ППК) операційної системи (ОС) організації. Даний механізм являє собою науково обґрунтовану траєкторію її розвитку. Ядром механізму побудови ППК ОС організації є модель реінжинірингу ППК, на базі якої здійснюється структуризація процесів, що протікають у ППК ОС. Кінцевим етапом структуризації є формування функціональних завдань управління ППК ОС. Проаналізовано етапи впровадження моделі реінжинірингу ППК в ОС, розглянуто показники оцінки результатів впровадження, алгоритм оцінки, можливі сценарії та оборотні дії за отриманими результатами впровадження.

Ключові слова: теоретичні основи, механізми, структурування, підсистема, планування, контроль, операційна система, організація, модель, реінжиніринг.

В статье рассмотрены теоретические основы механизма структурирования под-

системы планирования и контроля операционной системы организации. В системе управления операционной системой в качестве объекта управления выступает операционная система, а субъекта – подсистема планирования и контроля. Предложен авторский алгоритм построения механизма подсистемы планирования и контроля (ППК) операционной системы (ОС) организации. Данный механизм представляет научно обоснованную траекторию ее развития. Ядром механизма построения ППК ОС организации является модель реинжиниринга ППК, на базе которой осуществляется структуризация процессов, протекающих в ППК ОС. Конечным этапом структурирования является формирование функциональных задач управления ППК ОС. Проанализированы этапы внедрения модели реинжиниринга ППК в ОС, рассмотрены показатели оценки результатов внедрения, алгоритм оценки, возможные сценарии и обратные действия по полученным результатам внедрения.

Ключевые слова: теоретические основы, механизмы, структурирование, подсистема, планирование, контроль, операционная система, организация, модель, реинжиниринг.

The article discusses the theoretical foundations of the structuring mechanism for the planning and control subsystem of the organization's operating system. In the operating management system, the system acts as the object of management, planning and control subsystem is the subject of management. The author's algorithm for constructing of mechanism planning and control subsystem (PCS) of the operating system (OS) of the organization is proposed. This mechanism represents a scientifically grounded trajectory of its development. The core of the mechanism for constructing the PCS OS of the organization is the PCS reengineering model on the basis of which the structuring of the processes occurring in the PCS OS is carried out. The PCS OS reengineering model is considered as the subordination of three components to be studied in the organization: formation of the OS development concept; diagnostics of the state of the PCS OS; simulation of PCS OS. Formation of the OS development concept is the definition of the main parameters of the OS PCS activity, but their formulation is an important role in the further development of the OS PCS. Diagnostics of the organization's PCS OS operation includes the determination of evaluative features, the choice of methods for their measurement and characterization of these features according to certain principles, assessment of the identified deviations from standard, generally accepted values. Reengineering PCS OS is a process of identifying management tasks that are not at all solved in PCS OS or are being solved poorly. The PCS OS model of an organization based on reengineering consists of several blocks. The input receives information about the conceptual (methodological) parameters of the OS, there are the goal, the strategy and the policy for the development of the OS, as well as promising programs for the development of the OS. These parameters are the vision of the operational management and top management of the organization of the current market situation, demand on products and other important indicators. The OS development program can contain both general and specific areas of activity. The final stage of structuring is the formation of functional tasks for managing the OS PCS. The stages of implementation of the PCS reengineering model in the OS are analyzed as well as indicators for assessing the implementation results, the assessment algorithm, possible scenarios and reverse actions based on the results of implementation are considered.

Key words: theoretical foundations, mechanisms, structuring, subsystem, planning, control, operating system, organization, model, reengineering.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання операційний менеджмент набуває усе більшого значення. Саме він забезпечує результативність основної діяльності організації, що створює реальну базу для досягнення запланованих цілей.

Під час аналізу будь-якої управлінської діяльності одним із ключових моментів є розгляд функціонального поля і об'єкта управління, а в контексті операційного менеджменту – операційної системи й операційного процесу [2, с. 16].

Для підвищення якості та ефективності управління операційною діяльністю необхідно проєктувати різні системні елементи в операційній системі (ОС). Якщо ці елементи в ОС були відсутні і вводяться вперше, то виконується повний процес проєктування (інжинірингу) і впровадження цих елементів. Якщо ці елементи в тому чи іншому вигляді присутні в ОС, то відбувається перепроектування (реінжиніринг) їх відповідно до нової концепції і на новій модельній основі. З урахуванням складності завдань управління сучасними

ОС виникає необхідність використання науково обґрунтованих методів під час структурування однієї з підсистем ОС – підсистеми планування і контролю (ППК) ОС, перебудови її відповідно до вимог ринкового середовища та забезпечення підготовки та прийняття управлінських рішень, у тому числі на стратегічному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз відомих наук про організації та актуальні проблеми управління ними дає змогу зробити висновок про наявність розриву між теорією і реальною дійсністю. Даний розрив проявляється, зокрема, у тому, що сучасна теорія управління організацією не враховує достатньою мірою вплив великих технологічних змін на операційно-господарську діяльність. Існуючі уявлення про управління базуються на теоріях і підходах, велика частина яких виникла ще на початку ХХ ст. і розвивалася протягом цього століття. З одного боку, це були роботи, які орієнтувалися на основні функціональні аспекти організації і розробляли питання з організації праці, використання людських ресурсів, прийняття управлінських рішень, стратегічного управління, виробництва, збуту, маркетингу, управління фінансами. Це роботи: І. Ансоффа [1], Л. Довгань [7], М. Мескона [9], Ф. Хміля [22], В. Юргена [24], О. Яременко [25] та ін.

Питання механізму функціонування виробничих систем висвітлено в роботах багатьох закордонних та вітчизняних учених: Л. Гэлловей [5], В. Василенко [6], О. Декалюк [18], І. Бабій [8], Г. Капіноса [8], Н. Микитенко [10], І. Маркіної [14], Б. Рендера [21], В. Стівенсона [17], Т. Ткаченко [6], Л. Федулової [18], Р. Фатхутдінова [16], Дж. Хейзера [21], Р. Чейза [23], Н. Еквілайна [23], Р. Якобса [23] та ін.

Незважаючи на те що питання побудови та структурування підсистем операційної системи вивчалися і розглядалися, проте є низка невирішених питань, одним з яких є формування науково і теоретично обґрунтованих механізмів структурування підсистеми планування і контролю (ППК) у складі операційної системи (ОС).

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованих теоретичних основ для побудови механізму структурування ППК операційної системи організації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Декомпозиція підсистеми планування і контролю ОС полягає у поданні її як підсистеми, тобто у вигляді сукупності об'єктів предметної сфери. При цьому ієрархічний характер складної системи відбивається у вигляді рівнів управління, а її функціонування розглядається як взаємодія об'єктів.

Організація розроблення підсистеми планування і контролю ОС являє собою комплекс науково-дослідних, проектних, інженерно-технічних і організаційних робіт, спрямованих на

вдосконалення існуючої або створюваної підсистеми планування і контролю ОС [12].

За різних поглядів на ППК слід розуміти її не як окремих розрізнений захід, а як сукупність усіх взаємопов'язаних елементів організації управління ОС. Йдеться не про абсолютно бездоганну систему управління, а про безперервний процес її вдосконалення в усіх напрямках діяльності ОС на базі наукових методів управління [27]. На рис. 1 представлено авторський алгоритм побудови механізму ППК ОС, який представляє науково обґрунтовану траєкторію її розвитку.

Система управління операційним процесом (СУОП) – це комплекс управлінських, технічних та інших засобів, призначений для впорядкування, координації функціонування, розвитку операційної системи організації і досягнення поставлених цілей. При цьому об'єктом управління є операційна система, а суб'єктом – підсистема планування і контролю.

Далі розглянемо основні структурні компоненти даного механізму. Ядром механізму побудови ППК ОС організації є розроблення моделі реінжинірингу ППК, яка повинна структурувати процеси, що протікають у ППК ОС. Процеси, які відбуваються в ППК ОС, будуть піддані декомпозиції до підпроцесів і в кінцевому підсумку – до функціональних завдань управління (ФЗУ ППК ОС). На базі виявлених завдань будуватиметься взаємодія всіх підсистем ОС і системи управління організацією у цілому.

Модель реінжинірингу ППК ОС розглядається як підпорядкованість трьох складників, що підлягають вивченню в організації: формування концепції розвитку ОС; діагностика стану ППК ОС; моделювання ППК ОС. Розглянемо кожен із трьох складників.

Формування концепції розвитку ОС являє собою визначення основних параметрів діяльності ППК ОС, але їх формулювання відіграє важливу роль у подальшому розвитку ППК ОС.

Для успішного визначення цілей розвитку ППК ОС необхідно: визначити дії, які слід ужити; вказати один або кілька можливих результатів; вказати терміни передбачуваного здійснення мети (рік, місяць, число); визначити витрати на досягнення цілей; установити контрольні критерії, які можуть свідчити про те, що мета досягнута; забезпечити впевненість у тому, що діяльність, спрямована на досягнення мети, контролюється тим, хто цю мету встановив.

Під час визначення цілей, особливо стратегічних, необхідно визначити так звані реперні точки, тобто проміжні завдання, які необхідно досягати в певні моменти часу. Ці реперні точки важливі для контролю над вірним напрямом розвитку ППК ОС. Саме досягнення проміжних результатів переконує керівників і надає додаткову мотивацію

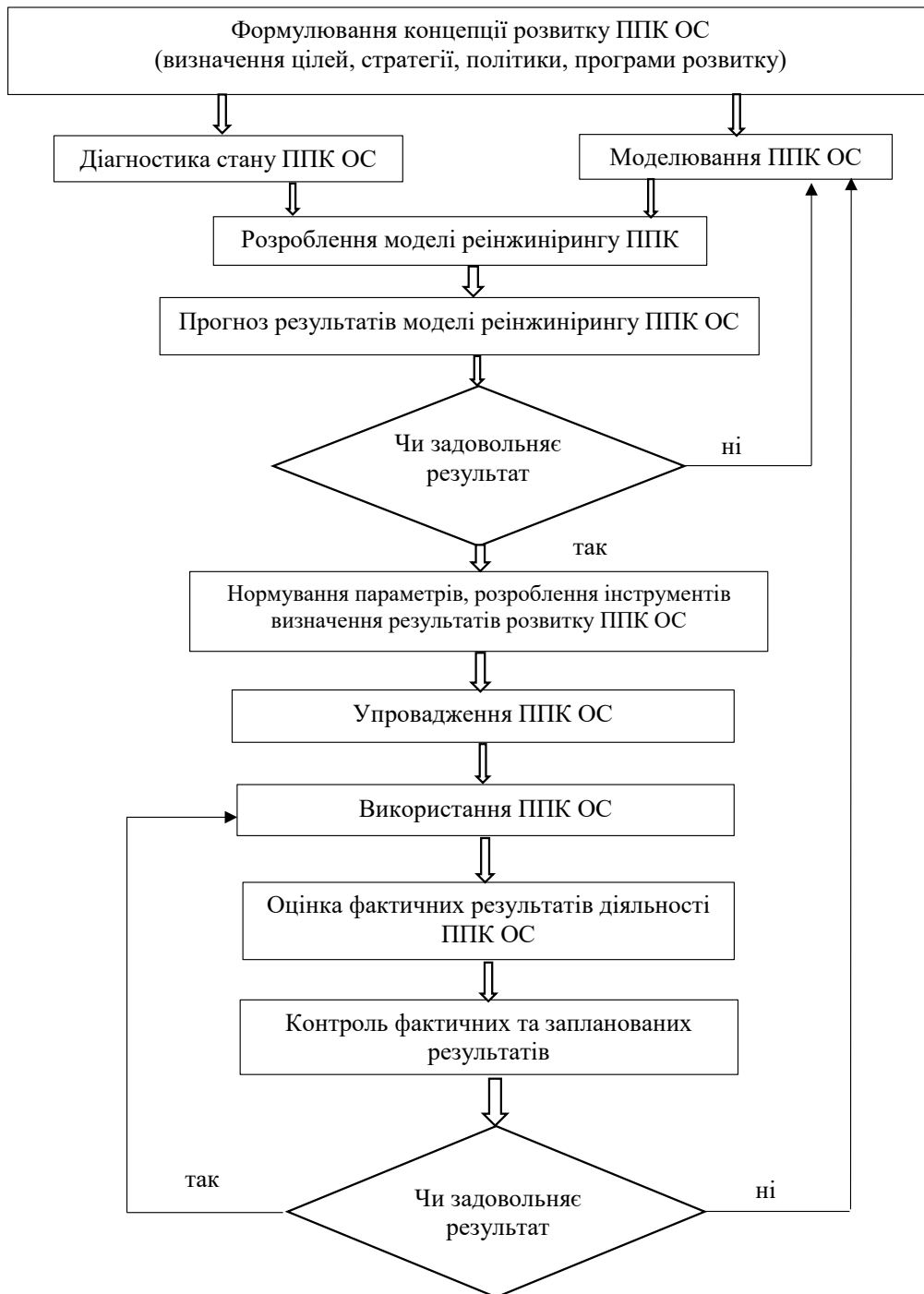


Рис. 1. Алгоритм побудови механізму підсистеми планування і контролю (ППК) ОС організації

Джерело: авторська розробка

працівникам організації. Важливо відзначити, що короткострокові цілі визначаються як етапи на шляху досягнення стратегічних цілей, і ніколи навпаки. Пріоритетом завжди є довгострокові цілі, а короткострокові цілі в процесі розвитку можуть коригуватися, переноситися, скасовуватися і до них можуть додаватися нові.

Стратегію розвитку використовують для розроблення стратегічних інноваційних проєктів

методом пошуку інновацій. Роль стратегії розвитку полягає у тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу і ресурси на певних ділянках і можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією [7].

Стратегія розвитку ППК ОС покликана вказати, які основні напрями слід вибрати організації для розвитку її ППК ОС. Вона будується на основі великого обсягу фактичного матеріалу про

внутрішні і зовнішні параметри, про існуючі в організації проблеми.

Під політикою розвитку ППК ОС зазвичай розуміють вибір засобів для реалізації операційної стратегії.

Забезпечення підтримки стратегії відповідною політикою може означати проведення більш-менш докладно розроблених процедур. Це може означати політику, яка вимагає виконання робіт строго певним чином, або політику, яка дає змогу співробітникам діяти так, як вони вважають за потрібне.

Далі необхідно забезпечити розроблення програми розвитку ППК ОС. Варіанти програми розвитку перевіряються в різноманітних умовах, у тому числі екстремальних (падіння попиту, підвищена конкурентоспроможність і т. д.), не передбачених відомими ринковими умовами. Підсумком будь-якого вибору або проектування є програма діяльності, яка являє собою перелік заходів, пов'язаних із термінами і виконавцям. У програмі присутні, як правило, три розділи: підготовчий, основний і заключний. На рис. 2 наведено типову технологію розроблення програми розвитку організації [3].

Програма розвитку ППК ОС містить перелік заходів (завдань), які необхідно вирішити для успішної реалізації обраного варіанту. Прикладами заходів можуть бути підвищення професійної компетенції фахівців і операційних менеджерів, зміна технології, зміна підсистеми матеріально-технічного забезпечення.

На етапі визначення стану ППК ОС необхідно встановити конфігурацію її значущих елементів у конкретний момент її функціонування або

розвитку. Даний етап складається з двох кроків: діагностики ППК та формулювання її проблем.

Сутність діагностики підсистеми планування і контролю операційної системи організації полягає у встановленні та вивченні ознак, вимірюванні основних характеристик, що відображають стан технічних, економічних, фінансових результатів, діяльності ППК ОС і результатів діяльності організації у цілому. Це необхідно для прогнозування можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних значень і запобігання порушенням нормального режиму роботи. Діагностика роботи ППК ОС організації включає визначення оцінних ознак, вибір методів їх вимірювання і характеристику цих ознак за певними принципами, оцінку виявлених відхилень від стандартних, загальноприйнятих значень.

Як правило, під час формулювання проблем ППК ОС перелік проблем складається з нерозв'язних завдань і з не якісно вирішуваних завдань.

Незважаючи на наявність методів реформування організаційних структур, існують проблеми моделювання структури процесів ППК які не лише мають відповідати цілям і завданням ППК, а й здатні гнучко перебудовуватися під впливом ринкових чинників, а іноді й успішно протистояти їм. Існуючі моделі реінжинірингу орієнтуються переважно на бізнес-процеси і не стосуються основних елементів ППК ОС.

Тому актуальним стає розвиток структури ППК ОС на основі застосування концепції реінжинірингу.

Для визначення комплексу взаємопов'язаних завдань, що відносяться до ППК ОС, необхідно



Рис. 2. Типова технологія розроблення програми розвитку організації

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

розробити модель «універсальної» ППК ОС, тобто функціонально-повну сукупність (ФПС), яка охоплює всі боки діяльності ППК ОС.

У розвитку ППК ОС істотну роль грає розвиток інноваційного потенціалу. Поняття «інноваційний потенціал» стало «концептуальним відображенням феномену інноваційної діяльності». Ключовим моментом є модель розвитку інноваційного потенціалу ППК ОС. Вона складається з технології процесу управління інноваційним потенціалом ППК ОС і технології визначення інноваційного потенціалу ППК ОС. Представлені матеріали можуть використовуватися для перебудови функціональної структури для підвищення інноваційного потенціалу ППК ОС організації будь-якої форми власності в будь-якій сфері діяльності.

Далі можна приступати до розроблення моделі реінжинірингу ППК ОС.

Реінжиніринг являє собою фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів із метою поліпшення таких важливих показників, як вартість, якість, рівень сервісу, швидкість функціонування, фінанси, маркетинг, побудова інформаційних систем для досягнення радикального, стрибкоподібного поліпшення діяльності [19; 20]. Реінжиніринг процесів виявляє причинно-наслідкові зв'язки, досліджуючи першопричину явищ, впливає на ці зв'язки й унаслідок цього створює системні позитивні умови для успішного функціонування організації у цілому. Процес реінжинірингу ППК ОС можна поділити на основні етапи:

- формування бажаного (необхідного з погляду майбутнього виживання і розвитку) образу ППК ОС. Формування майбутнього образу відбувається в рамках розроблення операційної стратегії, її основних орієнтирів і способів їх досягнення. Особливе значення в ряду стратегічних цілей операційної стратегії набуває орієнтація на споживача;

- створення реальної або існуючої моделі ППК ОС для існуючого бізнесу організації. Цей етап називають ретроспективним, або зворотним, реінжинірингом. Тут відтворюється система дій, робіт, за допомогою яких ППК ОС реалізує існуючі цілі. Визначаються процеси, що потребують докорінної перебудови;

- розроблення моделі нового бізнесу і нової ППК ОС, що забезпечує перепроєктування поточного бізнесу, – прямий реінжиніринг [13; 19; 20].

Реінжиніринг ППК ОС являє собою процес виявлення управлінських завдань, які зовсім не вирішуються в ППК ОС або вирішуються неякісно. Модель ППК ОС організації на основі реінжинірингу складається з декількох блоків. На вхід надходить інформація про концептуальні (методологічні) параметри ОС, тобто мета, стратегія і політика розвитку ОС, а також перспективні програми розвитку ОС.

Дані параметри – бачення операційним керівництвом і вищим керівництвом організації поточної ситуації на ринку, попиту на продукцію та інших важливих індикаторів. Програма розвитку ОС може містити як загальні, так і конкретні напрями діяльності.

Одним із ключових етапів даного механізму є прогноз результатів моделі реінжинірингу. Він може бути отриманий групою залучених співробітників організації або співробітниками консалтингової організації.

Компетентні співробітники крок за кроком розглядають усі попередні етапи механізму для визначення його адекватності і можливості використання під час розроблення ППК ОС організації. Якщо є необхідність у коректуванні, то доцільно повернутися до етапу «Моделювання ППК ОС» і змоделювати універсальну ППК відповідно до пропозицій і рекомендацій експертів.

Оскільки реінжиніринг ППК ОС організації здійснюватиметься на рівні ФПС, необхідно провести нормування параметрів ФЗУ ППК ОС організації. Це необхідно для визначення чисельності і кваліфікації менеджерів та фахівців під час виконання різних робіт, зокрема норм часу рішення ФЗУ ППК ОС.

Процес розроблення та запровадження норм часу рішення ФЗУ ППК ОС включає розрахунок, обговорення, доопрацювання та затвердження. Це тривалий процес, але він може бути скорочений за необхідності завдяки відкритій публікації всіх матеріалів, як вихідних для розрахунку, так і самого розроблення норм часу. Важливу роль при цьому можуть зіграти прототипи норм, аналогічних ФЗУ ППК ОС в існуючих провідних ППК ОС.

Виконання робіт у ППК ОС ведеться на рівні ФЗУ, які повинні бути представлені у вигляді технологічного процесу перетворення інформації. Форма і зміст більшості ФЗУ ППК, що вирішуються в ОС, можуть істотно відрізнятися. Однак зрозуміти цю різницю і знати кілька технологій вирішення однієї й тієї ж ФЗУ можливо завдяки типізації форми їх подання.

Розроблення інструментарію реінжинірингу ППК ОС досягається залученням коштів реалізації, завдяки яким досягається заданий результат. До таких інструментів відносяться методи вирішення, елементи менеджменту і методи прийняття управлінських рішень ФЗУ ППК і всі види забезпечення (інформаційне, правове, технічне, кадрове).

Для того щоб отримати результати реінжинірингу ППК ОС, необхідно впровадити запропоновані раніше завдання, які радикально вплинуть на ППК ОС.

Для початку необхідно визначити очікувані результати розвитку ППК ОС. Основні результати розвитку ППК ОС, процесів усередині неї або окремих частин – це зміна кількісних і якісних показників діяльності ОС та її підсистем. Ці результати можуть бути декількох видів: економічні,

матеріальні, інформаційні, трудові, соціальні, психологічні та ін. Кожен вид може бути охарактеризований за допомогою деякої групи показників, які можуть мати і позитивні, і негативні значення.

Також повинні бути представлені і кілька видів очікуваних результатів, оскільки будь-яка нова сукупність засобів реалізації може вивести на інші показники або на їх новий кількісний чи якісний рівень.

Очікувані результати виражаються у вигляді показників або ознак, на які ці заходи безпосередньо можуть вплинути. Далі слід визначити кількісні величини найважливіших економічних показників ППК, ОС у цілому. І, нарешті, визначається вплив на економічні показники організації у цілому.

Упровадження ППК в ОС має супроводжуватися глибоким аналізом працюючого персоналу з позицій реалізації виявлених завдань, які виконуються неякісно або не виконувалися зовсім. У зв'язку із цим можливий варіант, що знову прийняті співробітники вирішуватимуть коло завдань, виконуваних неякісно, або працюючим співробітникам будуть доручені завдання, які не могли бути вирішеними до цього моменту в ППК ОС.

Такий розвиток подій дасть змогу отримати більший ефект для розвитку ППК, ОС і системи управління організацією у цілому, оскільки знову прийняті співробітники володіють новим поглядом на те, як вирішуються завдання, а досвід і кваліфікацію працюючих співробітників має сенс спрямувати на рішення нових завдань.

Використання ППК – це тривалий і трудомісткий процес, пов'язаний із придбанням і введенням в експлуатацію технічних засобів, технологій, навчанням персоналу, введенням нових прав і обов'язків, делегуванням повноважень і т. д. При цьому кожен захід має бути детально розписано по операціях, виконавцям і засобам. Необхідно відзначити і можливе коригування розроблених планів і програм.

Далі розглядається визначення фактичних результатів упровадження ФЗУ в ППК ОС. Деякі результати проявляються досить швидко, інші – через місяць або два, треті – через рік і більше. При цьому необхідно фіксувати зміни всіх вибраних показників на попередніх етапах. Важливий і вибір часового інтервалу та способу реєстрації або оцінки показників. Якщо з фіксацією і інтерпретацією кількісних показників практично не буває проблем, то з якісними показниками можуть виникнути деякі складності.

Для реєстрації якісних показників слід провести експертизу (збір думок). Експертиза має бути організована коректно. Для цього необхідно розробити анкети, опитувальники, а можливо, і тести, які повинні зафіксувати зміни, що відбулися у свідомості співробітників ППК ОС, нові значення соціальних і психологічних показників, пов'язаних зі зміною процесів і менеджменту ОС. Зібрані

показники повинні бути оброблені і представлені в доступному для аналізу вигляді.

Результативність заходів необхідно оцінити двічі з урахуванням їх упровадження, а також з урахуванням існуючої кон'юнктури ринку. Для отримання прогнозу потрібно вибрати компетентних експертів, показники, за якими буде оцінюватися діяльність ППК ОС, період часу оцінки показників.

Далі вибираються основні показники діяльності ППК ОС. Серед них можуть бути дохід (виручка), собівартість, прибуток (валовий чи чистий), повернення продукції, плинність кадрів і т. д.

Один прогноз діяльності ППК ОС виконується кількома експертами на період, який слідує за впровадженням заходів.

Другий прогноз діяльності робиться під час розрахунку середніх очікуваних результатів від упровадження заходів за аналогічний період часу.

Також необхідно провести своєрідне дослідження динаміки вибраних показників і їх зміни в той чи інший бік. При цьому важливо враховувати різні чинники зовнішнього середовища ОС (інфляцію, зміну курсу валюти, зміни параметрів оподаткування та ін.). Істотно можуть змінитися і чинники внутрішнього середовища ОС: реформування структури, скорочення або збільшення персоналу, зміна ресурсів та ін.

Матеріали, зібрані на попередніх етапах, групуються за певною схемою і зставляються один з одним. Інформація може бути представлена у вигляді таблиць, графіків, діаграм так, щоб наочно була видна динаміка зміни різних показників в установленому часовому діапазоні. При цьому якщо таблиці можуть бути досить докладними і близькими до зафіксованої інформації, то графіки та діаграми доцільно представити у згорнутому вигляді, де повинні бути наведені найважливіші тенденції. Виявлення основних тенденцій здійснюється на основі зібраної інформації, у т. ч. під час виконання інтерпретації динаміки всіх зафіксованих показників.

Тлумачення динаміки показників виконується з урахуванням інших змін, що відбулися в ОС: введення нової продукції, вихід на новий ринок, зміна цін і цінової політики. Важливу роль відіграють наявність конкурентів та інші зовнішні чинники. На даному етапі передбачається участь кваліфікованих фахівців як із боку організації, так і з боку консалтингової організації, яка займається процесом упровадження.

На закінчення необхідно визначити, чи влаштовують отримані результати і виявити доцільність упровадження проєкту в повному вигляді або в якійсь його частині.

Після впровадження ППК ОС отримані результати діяльності можуть не влаштовувати керівництво організації. У цьому разі механізм побудови ППК ОС може бути підданий модернізації, коригуванню. Не всі етапи механізму можуть бути

використані на постійній основі. Деякі етапи можна пропустити, тому що інформація від них не змінюється з часом.

Висновки з проведеного дослідження.

Запропонований алгоритм побудови механізму ППК ОС може бути застосований менеджерами-практиками, консультантами, керівниками організації для найкращого розуміння роботи підсистеми планування і контролю в операційній системі організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. *Торгівля та ринок України*. 2013. Вип. 36. С. 16–24.
3. Герасимов Б.Н. Развитие функциональной структуры организации : монография. Самара : СГЭА, 2003. 164 с.
4. Герасимов К.Б. Проектирование систем управления процессами организации. *Вестник ЛГУ имени А.С. Пушкина*. 2012. № 1(6). С. 46–55.
5. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 320 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 532 с.
7. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. Управління стратегічним потенціалом підприємств у системі забезпечення розвитку їх конкурентоспроможності. *Конкурентні домінанти стратегічного розвитку підприємств* : монографія / В.В. Дергачова та ін. Черкаси : Чабаненко Ю.А., 2013. С. 232–255.
8. Капінос Г.І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.А. Майорова и др. Москва : Дело, 1997. 497 с.
10. Микитенко Н.В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Київ, 2002. 245 с.
11. Мишин В.М. Исследование систем управления : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 527 с.
12. Мильник В.В. Титаренко Б.П. Исследование систем управления : учебное пособие. Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. 238 с.
13. Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. Реинжиниринг производства : учебное пособие. Москва : Кнорус, 2005. 304 с.
14. Операційний менеджмент : навчальний посібник / І.А. Маркіна, та ін. ; за ред. І.А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 226 с.
15. Производственный менеджмент : учебник / В.А. Козловский и др. ; под ред. В.А. Козловского. Москва : ИНФРА-М, 2003. 574 с.
16. Производственный менеджмент : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 491 с.
17. Стивенсон В.Дж. Управление производством / пер. с англ. Москва : Лаборатория Базовых Знаний, 1999. 926 с.
18. Федулова Л.І., Декалюк О.В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 206 с.
19. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю.Е. Благова и др. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский университет, 1997. 332 с.
20. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 352 с.
21. Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент / пер. с англ. И. Малкова. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 1056 с.
22. Хміль Ф.І., Плеша М.І. Огляд інформаційно-програмного забезпечення праці менеджера. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2013. Вип. 40. С. 124–134.
23. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Д., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент / пер. с англ. О.И. Медведь и др. Москва : Вильямс, 2006. 704 с.
24. Юрген В. Управление сбытом / пер. с нем. Москва : ИНФРА-М, 1997. 112 с.
25. Яременко О.Л., Сумец А.М. Операционный менеджмент : учебник. Харьков : ФОЛІО, 2002. 213 с.
26. Hanna, M.D., Newman R.W. Integrated Operations Management: Adding Value for Customers. New Jersey : Prentice Hall, 2003. 753 p.
27. Russell S.R., Taylor B.W. Operations management: Creating value along the supply chain. 7 ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2010. 832 p.

REFERENCES:

1. Ansoff Y. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. Saint Petersburg: Pyter Kom. (in Russian)
2. Biliavskiy V. (2013) *Kharakterystyka teoretyko-metodolohichnykh zasad upravlinnia systemoiu operatsiinoho menedzhmentu* [Characteristics of theoretical and methodological principles of management of the operational management system]. *Torhivlia ta rynok Ukrainy*, vol. 36, pp. 16–24.
3. Gerasimov B.N. (2003) *Razvitie funktsional'noy struktury organizatsii* [Development of the functional structure of the organization]. Samara: SGEA. (in Russian)
4. Gerasimov K.B. (2012) *Proektirovanie sistem upravleniya protsessami organizatsii* [Design of organizational process management systems]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina*, vol. 1, no. 6, pp. 46–55.
5. Gellovey L. (2002) *Operatsionnyy menedzhment. Printsipy i praktika* [Operations management. Principles and practice]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
6. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2005) *Vyrobnychiy (operatsiyniy) menedzhment* [Production (operational) management]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
7. Dovhan L.Ye., Mokhonko H.A. (2013) *Upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstv u systemi zabezpechennia rozvytku yikh konkurentospromozh-*

nosti [Management of strategic potential of enterprises in the system of ensuring the development of their competitiveness]. *Konkurentni dominanty stratehichnoho rozvytku pidpriemstv* [Competitive dominants of strategic development of enterprises]. Cherkasy: Vydavets Chabanenko Yu.A., pp. 232–255.

8. Kapinos H.I., Babii I.V. (2013) *Operatsiinyi menedzhment* [Operational management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

9. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1997) *Osnovy menedzhmenta* [Management Basics]. Moscow: Delo. (in Russian)

10. Mykytenko N.V. (2002) *Vdoskonalennia operatsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli* [Improving operational management at retail enterprises]. (PhD Thesis), Kyiv: KNTEU.

11. Mishin V.M. (2003) *Issledovanie sistem upravleniya* [Research of control systems]. Moscow: YuNITIDANA. (in Russian)

12. Myl'nik, V.V., Titarenko B.P. (2014) *Issledovanie sistem upravleniya* [Research of control systems]. Moscow: ITs RIOR, NITs INFRA-M. (in Russian)

13. Ogoleva L.N., Chernetsova E.V., Radikovskiy V.M. (2005) *Reinzhiniring proizvodstva* [Reengineering of production]. Moscow: Knorus. (in Russian)

14. Markina I.A., Pomaz O.M., Pomaz Yu.V. (2018) *Operatsiinyi menedzhment* [Operational management]. Poltava: PDAA. (in Ukrainian)

15. Kozlovskiy V.A. (ed.) (2003) *Proizvodstvennyy menedzhment* [Production management]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)

16. Fatkhutdinov R.A. (2003) *Proizvodstvennyy menedzhment* [Production management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)

17. Stivenson V. Dzh. (1999) *Upravlenie proizvodstvom* [Production Management]. Moscow: Izd-vo "Laboratoriya Bazovykh Znaniy". (in Russian)

18. Fedulova L.I., Dekaliuk O.V. (2015) *Upravlinnia operatsiinoiu systemoiu vyrobnychoho pidpriemstva* [Management of the operating system of a manufacturing enterprise]. Khmelnytskyi: KhNU. (in Ukrainian)

19. Khammer M., Champi Dzh. (1997) *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Corporate Reengineering: A Manifesto for a Business Revolution]. Saint Petersburg: Izdatel'stvo S.-Peterburgskogo universiteta. (in Russian)

20. Khammer M., Khershman L. (2015) *Bystree, luchshe, desheвле. Devyat' metodov reinzhiniringa biznes-protsessov* [Faster, better, cheaper. Nine methods of business process reengineering]. Moscow: Al'pina Pablisher. (in Russian)

21. Kheyzer Dzh., Render B. (2015) *Operatsionnyy menedzhment* [Operations management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)

22. Khmil F.I., Plesha M.I. (2013) *Ohliad informatsiino-prohramnoho zabezpechennia pratsi menedzhera* [Review of information and software of the manager's work]. *Visnyk Lvivskoi komertsii noi akademii*, vol. 40, pp. 124–134.

23. Cheyz R.B., Ekvilayn N.D., Yakobs R.F. (2006) *Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment* [Production and operational management]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Vil'yams». (in Russian)

24. Yurgen V. (1997) *Upravlenie sbytom* [Sales management]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)

25. Yaremenko O.L., Sumets A.M. (2002) *Operatsionnyy menedzhment* [Operations management]. Kharkov: FOLIO. (in Russian)

26. Hanna M.D., Newman R.W. (2003) *Integrated Operations Management: Adding Value for Customers*. New Jersey: Prentice Hall, 753 p.

27. Russell S.R., Taylor B.W. (2010) *Operations management: Creating value along the supply chain*. 7 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 832 p.