



## **ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР КОНТРОЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СРЕДЫ**

**В. Н. Ращупкина<sup>1</sup>, В. А. Лыкова<sup>2</sup>**

*ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,*

*2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.*

*E-mail: <sup>1</sup> vnr53@mail.ru, <sup>2</sup> v.a.lykova@donnasa.ru*

*Получена 15 апреля 2022; принята 27 мая 2022.*

**Аннотация.** В статье анализируются вопросы, касающиеся целесообразности внедрения систем менеджмента качества, процессы системы менеджмента качества. Необходимость внедрения и совершенствования СМК обусловлена изменчивостью требований рынка. Компании все чаще в качестве главной стратегической цели ставят достижение лидирующего положения. Целью исследования в статье является диагностический инструментарий оперативного управления делопроизводством как фактор контроля производственной среды. Статья может быть интересна руководителям предприятий и лицам, принимающим решения в управлении бизнесом, менеджерам, занимающимся разработкой и введением в действие на предприятии систем менеджмента по требованиям стандартов ISO, экспертам и аудиторам органов по сертификации систем менеджмента, а также бакалаврам, магистрам и аспирантам по профилю «Менеджмент качества».

**Ключевые слова:** менеджмент, стандарты, процесс, производственная среда, управленческая профессиональная активность, качество, организация, сертификация.

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР КОНТРОЛЮ ВИРОБНИЧОГО СЕРЕДОВИЩА**

**В. М. Ращупкіна<sup>1</sup>, В. А. Лыкова<sup>2</sup>**

*ДОН ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,*

*2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.*

*E-mail: <sup>1</sup> vnr53@mail.ru, <sup>2</sup> v.a.lykova@donnasa.ru*

*Отримана 15 квітня 2022; прийнята 27 травня 2022.*

**Анотація.** У статті аналізуються питання щодо доцільності впровадження систем менеджменту якості, процеси системи управління якістю. Необхідність застосування та вдосконалення СМЯ обумовлена мінливістю вимог ринку. Компанії дедалі частіше як головну стратегічну мету ставлять досягнення лідируючого становища. Метою дослідження у статті є діагностичний інструментарій оперативного управління діловодством як фактор контролю виробничого середовища. Стаття може бути цікава керівникам підприємств та особам, які приймають рішення в управлінні бізнесом, менеджерам, що займаються розробкою та введенням у дію на підприємстві систем менеджменту за вимогами стандартів ISO, експертам та аудиторам органів з сертифікації систем менеджменту, а також бакалаврам, магістрам та аспірантам за профілем «Менеджмент якості».

**Ключові слова:** менеджмент, стандарти, процес, виробниче середовище, управлінська професійна активність, якість, організація, сертифікація.

## OPERATIONAL MANAGEMENT TOOL AS A FACTOR OF PRODUCTION ENVIRONMENTAL CONTROL

Valentina Rashchupkina <sup>1</sup>, Valentina Lykova <sup>2</sup>

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
2, str. Derzhavina, Makeyevka, DNR, 86123.*

*E-mail: <sup>1</sup> vnr53@mail.ru, <sup>2</sup> v.a.lykova@donnasa.ru*

*Received 15 April 2022; accepted 27 May 2022.*

**Abstract.** The article analyzes the issues of the feasibility of implementing quality management systems, quality management system processes. The need to apply and improve QMS is due to the changing requirements of the market. Companies are increasingly setting a leading strategic goal. The aim of the research in the article is the diagnostic tools of operational management of office work as a factor of control of the production environment. The article may be of interest to business leaders and decision-makers in management, managers involved in the development and implementation of management systems in accordance with ISO standards, experts and auditors of management systems certification bodies, as well as bachelors, masters and graduate students by profile «Quality Management».

**Keywords:** management, standards, process, production environment, managerial professional activity, quality, organization, certification.

### Введение

Сегодня единственным эффективным путем решения проблемы управления производственной средой, а следовательно, оперативным управлением компанией, является внедрение системы менеджмента качества в организацию делопроизводства. Она может распространяться на всю хозяйственную деятельность и на отдельные аспекты этой деятельности, например на конкретные требования, зависящие от вида продукции, характера, процессов, условий контракта, регламентов, установленных государством или самой организацией производства. Важно, чтобы требования и содержание документации системы менеджмента качества соответствовали стандартам на качество, требования которых они намерены удовлетворять.

### Анализ последних исследований и публикаций

Вопрос организации делопроизводства становится очень актуальным, о чем свидетельствует значительное количество публикаций зарубежных и отечественных ученых и исследователей, среди которых работы Н. Воробьева, М. Воро-

ниной, Т. Киселевой, Л. Павлюк, Л. Скибицкой, Т. Кузнецовой, С. Сельченковой, В. Рудюка, А. Шпортько. Н. Воробьева, Н. Воронина, Т. Киселева, Л. Павлюк [16] исследовали делопроизводство, организацию архивного дела и создания и обработки документов. В. Рудюк [18], А. Шпортько [19] изучали правила создания и обработки, проблемы хранения и защиты электронных документов и организацию электронного документооборота. С. Сельченкова [17] анализировала общие характеристики автоматизированных систем электронного документооборота.

### Цель работы

Диагностика инструментария оперативного управления делопроизводством как фактора контроля производственной среды.

### Основной материал

Вектор экономического развития Донецкой Народной республики, направленный в сторону инновационных технологий, кардинальные изменения, происходящие в республике, пре-

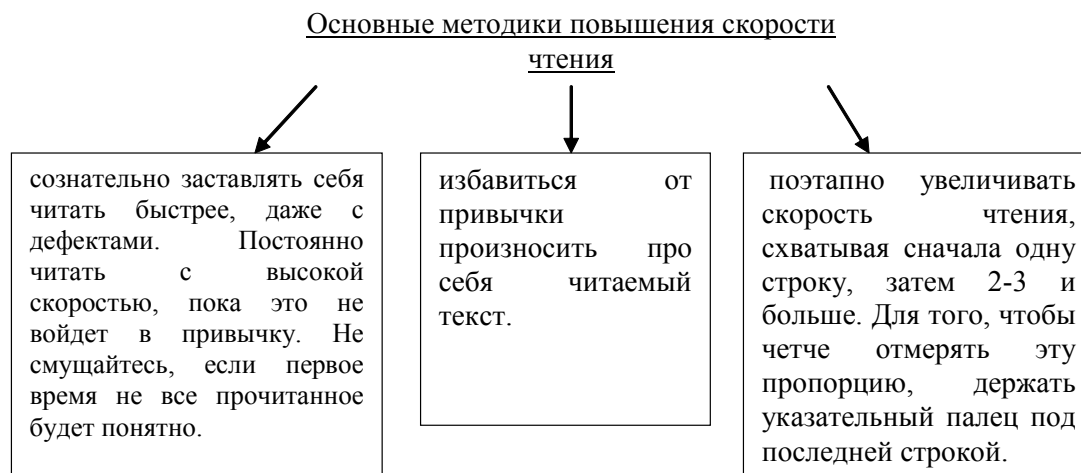
допределяют новый взгляд на ключевые составляющие бизнеса. В новых условиях существования основными направлениями для руководства компаниями, переформатирования системы управления, т. е. постоянного развития, необходимо создать действующую производственную среду на основе ISO, необходимую для достижения соответствия продукции предъявляемым к ней требованиям, а также эффективное оперативное управление производственной средой. Производственная среда существенно влияет на производительность, физическое и моральное состояние персонала. При создании необходимой производственной среды, являющейся совокупностью социальных и физических факторов, учитываются:

- благоприятные условия и удобства для сотрудников;
- правила и руководящие указания по обеспечению безопасности, включая использование защитных средств;
- гигиенические факторы (чистота, шум, вибрация и загрязненность);
- состояние рабочих мест и организация труда;
- наличие и исправность оборудования и инструмента;
- состояние проходов, переходов и переездов;
- достаточная освещенность;
- исправность вентиляции, пыле- и газоулавливающих устройств;
- наличие инструкций по охране труда и знаков безопасности;
- наличие у работников соответствующих удостоверений и нарядов-допусков на выполнение работ повышенной опасности.

Необходимо отметить, в предложенном исследовании авторы сосредоточили основное внимание на изменениях: отраслевой структуры производственной среды, профессионального мышления руководителя, на основе понимания в более широкой интерпретации всех процессов, качество информации, качество работы и мотивации персонала, качество человека, в т. ч. рабочего, инженера, менеджера, руководителя, качество системы, качество компании, качество целей и т. д. В этой связи в оперативном управлении важными инструментами, касающимися принятия конкретных решений изучение информации, также движение доку-

ментооборота. Кроме того, руководителям почти любого иерархического уровня и специализации для роста профессиональной управленческой активности, сбора, поиска и передачи необходимой информации приходится просматривать информационные издания и специальную литературу. При этом значительную часть рабочего времени руководитель затрачивает на разбор и изучение поступающей корреспонденции. В этом случае способность быстро читать любой текст имеет немаловажное значение. Овладение методом быстрого чтения должно идти не в ущерб смысловому содержанию текста. Существует множество специальных методик, позволяющих после достаточно длительной тренировки повысить скорость чтения (рисунок).

Несоответствия производственной среды важности мотивированной работы персонала компании устанавливаются в ходе ежедневных проверок работниками службами охраны труда, еженедельных инспекторских проверок, ежемесячных проверок комплексной централизованной комиссией, ежегодных комплексных проверок органами Государственного надзора охраны труда и СЭС. На этапе оперативного управления делопроизводством необходимо сосредоточить внимание на информации документирования выполнения технологических процессов изготовления продукции, которое должно производиться на основании технологической документации (СТП, ТП, ТТП), сам процесс разработки принадлежит отделу главного технолога (техническому производственному отделу). Разработка технологической документации, что касается: полуфабриката, операций сборки, покраски, кантовки, транспортирования, складирования и технологического обеспечения, возлагается на отдел главного технолога. Все технологические наработки аккумулируются по содержанию и технологической последовательности в одном технологическом документе – технологическом процессе. Управление процессами изготовления обеспечивается процедурами, инструкциями, наличием соответствующего технологического оборудования и аттестованного персонала. При этом постоянно осуществляется контроль за соблюдением технологии всех производственных операций. Создание документов в рамках про-



**Рисунок** – Инструменты повышения уровня управленческой профессиональной активности переформатирования производственной сферы.

грамм обеспечения качества поддерживается государственными сертификатами соответствия данного вида продукции, результатами технических испытаний в центральной экспертной лаборатории (протоколы), чертежами КМД, технологическими картами, планом проведения проверок, общими и специальными процедурами, инструкциями, журналами учета. При необходимости к работам привлекаются квалифицированные обученные специалисты, имеющие свидетельства, выданные независимой организацией, подтверждающие право выполнения необходимых работ. Контроль готовой продукции осуществляет отдел технического контроля. Результаты приемки готовой продукции подтверждаются сертификатами качества. На протяжении всего процесса изготовления продукции идентифицируется статус применяемых материалов по результатам контроля и испытаний в виде протоколов испытаний (сертификатов). Основными документами для формирования производственной среды являются:

- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции для всех категорий персонала;
- приказ о назначении, полномочиях и ответственности представителя руководства;
- документы о процессах обмена информацией в организации, в том числе о вопросах результативности СМК (объявления, электронные сообщения, записи результатов совещаний, сводная информация о результатах проверок и аудитов и т. п.);
- процедурные документы и записи по обратной связи с потребителями и оценке их удовлетворенности (анкеты, опросные листы и т. п.), результаты сравнения с достижениями конкурентов и передовых организаций (материалы участия в конкурсах, результаты бенчмаркинга и т. п.);
- документы (или разделы в других документах, например в Положении об оплате труда), о мотивации и вовлечению персонала в реализацию целей организации в области качества;
- документированные методики (стандарты организации, правила, инструкции и т. п.) подразделяются на основные (маркетинг, проектирование, изготовление, приемка, поставка и др.) и вспомогательные (снабжение, делопроизводство, подготовка кадров, метрологическое и технологическое обеспечение и др.);
- производственные процессы, содержащие, помимо прочего, требования к входам и

- результатам процессов, к деятельности по их верификации, валидации, контролю и мониторингу, критериям приемки, ведению соответствующих записей;
- документы и записи, содержащие требования к продукции;
- документы для потребителя о возможностях организации (буклеты, каталоги, иные рекламные материалы) и о процедурах работы с потребителями, включая прохождение их запросов, порядок рассмотрения рекламаций;
- документы по планированию проектирования и разработки, по выходным данным проектирования и разработки (если организация занимается проектированием и разработкой);
- требования к закупаемой продукции и услугам, запасным частям, материалам, оборудованию и т. п., сведения о поставщиках, правила и критерии оценки поставщиков;
- рабочие производственные инструкции персоналу для ряда конкретных выполняемых работ, включающие, помимо прочего, указания по качеству и безопасности;
- документы по поверке и калибровке средств измерений (СИ), аттестации методик выполнения измерений (МВИ) и измерительного оборудования (ИО), процедурам обращения с поврежденными или несоответствующими СИ и ИО (если организация применяет контрольно-измерительное и испытательное оборудование для подтверждения соответствия продукции установленным требованиям);
- процедурные документы и записи по результатам сбора и анализа данных о результативности СМК (системы менеджмента качества);
- разрешительные документы органов исполнительной власти на ведение определенных видов деятельности, акты проверок и заключения государственных органов контроля и надзора, сертификаты обязательной сертификации о соответствии продукции обязательным требованиям, если наличие подобных документов для данной продукции необходимо;
- типовые формы для формализованного ведения необходимых записей;

– нормативно-правовые и технические документы, справочная литература, научно-техническая периодика и т. п.

В ближайшем будущем менеджменту придется иметь дело с принципиально иной организацией использования информации в качестве инструмента. Ключевым инструментом, позволяющим диагностировать обследование компании, является производительность ключевых ресурсов. Время диктует необходимость обоснования системы показателей для измерения производительности умственного труда и производительности в сфере услуг. Измерение только производительности труда рабочих уже не обеспечивается адекватной информацией о производительности. На данный момент менеджмент требует данные о совокупности производительности факторов производства. Этим фактором может служить экономический анализ добавленной стоимости. Эффективность приведенного фактора зависит от полученной компанией прибыли, превышающей стоимость капитала. Он базируется на давно известном факте: то что принято называть прибылью, т. е. деньги, оставляемые на обслуживание собственного капитала, не являются прибылью, а представляют собой издержки в чистом виде. До тех пор, пока компания не получит прибыль, превышающую стоимость капитала, она работает в убыток, хотя при этом платит налоги, как будто имеет реальную прибыль. При этом компания возвращает в экономику меньше, чем берет из нее в качестве ресурсов. Пока сумма объявленной прибыли не превышает стоимости капитала, предприятие не покрывает своих издержек полностью, то есть не создает материальных богатств. Измеряя стоимость, добавленную ко всем издержкам, включая стоимость капитала, экономический анализ добавленной стоимости действительно измеряет производительность всех факторов производства. Он показывает, на что надо обратить внимание, и сигнализирует, что пора принимать стратегические решения. Наиболее значительным инструментом для получения информации об эффективности работы компании является сравнительный анализ производительности. Он отражает совершенно правильно, что достижение показателей, соответствующих показателям лидера отрасли, есть предпосылки к достиже-

нию конкурентоспособности. Экономический анализ и сравнительный анализ вместе обеспечивают диагностический инструментарий, который дает возможность контролировать совокупную производительность факторов производства.

Следующим инструментом измерения производительности факторов производства является информация об исключительной компетенции. Лидерство основывается на способности лидера делать нечто, непосильное и невозможное для других. Оно опирается на исключительную компетенцию, которая повышает рыночную ценность за счет своей уникальности. На первом этапе компания тщательно изучает собственную производительность и производительность конкурентов. Подобный анализ позволяет распознавать возможности на ранней стадии их появления. У каждой компании своя сфера исключительной компетенции, она, безусловно, связана с характером и технологией компании.

Надо отметить, что центральной задачей в настоящее время становится повышение управленческой профессиональной активности работников умственного труда. Они очень быстро становятся центральным звеном внутренней системы управления развитых стран. Сейчас уже многие пришли к тому, что необходим анализ производительности работников умственного труда. Просматриваются явные проблемы в данном направлении, решить которые нам пока не под силу, а между тем решать их надо уже сегодня. Управленческую профессиональную активность или производительность работника умственного труда можно определить следующими факторами:

- управленческая профессиональная активность требует четкого ответа на вопрос: «В чем заключается производственная стратегия развития?»;
- ответственность за производительность целиком возлагается на самого исполнителя. Профессионал умственного труда должен сам собой управлять. Им необходима независимость;
- непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой составляющей работника умственного труда, он должен отвечать за внедрение нововведения;
- работнику умственного труда необходимо, с одной стороны, постоянно учиться, с другой – постоянно учить;
- для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на издержки, а, скорее, как на капитал и обращаться с ним соответственно, чтобы эти работники хотели работать на компанию и предпочитали этот вариант всем прочим.

Направлением повышения управленческой профессиональной активности является самостоятельное и независимое принятие решения, а это подразумевает и ответственность. После того, как задача формирования эффективной производственной среды изготовления продукции определена, можно переходить к вопросу об ответственности, сформулировать это требование также должны сами работники умственного труда. Как уже отмечалось, качественная подготовка и проведение совещаний, рассмотрение почты являются не только важными элементами развития управленческой профессиональной активности, но и актуальными в кризисных условиях функционирования. Помимо вышеперечисленных форм передачи информационных потоков, может существовать еще такая форма, как «совещание без совещания», при которой задачу очередной проблемы сначала формулируют в письменном виде, затем подбирают материалы, необходимые для решения. Каждому из предлагаемых участников совещания посылаются извещения с формулировкой задачи, указанием местонахождения необходимых для ее решения материалов и просьбой дать свои предложения. Это очень похоже на обычную подготовку к совещанию, но есть и отличие. Лицо, ответственное за подготовку совещания, собирает предложенные варианты решения, знакомится с ними и, поочередно беседуя с каждым из участников, обсуждая их варианты, готовит проект решения, который затем утверждается руководителем. Решение совещания высылаются исполнителям, а также всем заинтересованным лицам. Выполнение решений, принятых на совещаниях, должно строго контролироваться и регламентироваться во времени. Много времени отнимает у руководителя работа с документами, как время рассмотрения

текущей почты. По мнению менеджеров-управленцев, их личного внимания заслуживает лишь третья часть всей проходящей через них документации. Каким же образом можно сократить как сам поток поступающей корреспонденции, так и время на его рассмотрение? Для этого обычно используют метод предварительного рассмотрения корреспонденции. Квалифицированный сотрудник, хорошо разбирающийся в задачах и функциях структурных подразделений и всей компании в целом, рассматривает всю входящую документацию и комплекзует ее в потоки (таблица).

Это связано с тем, что подпись первого лица поглощает часть ответственности остальных за решение даже мелких проблем. Такая практика резко снижает оперативность подготовки документа. Опыт работы показывает, что около 80 % корреспонденции целесообразно рассматривать сразу же, не откладывая. Рекомендуется использовать следующие методы сбора необходимой информации:

- непосредственное наблюдение и изучение различных сторон жизни производственного коллектива и деятельности его общественных организаций; проведение бесед с работ-

**Таблица 1** – Характеристика потоков, входящих в входящую документацию

	Характеристика потока
<i>Поток 1.</i>	Документы, требующие специальных знаний и компетенции подчиненных. Такие документы к руководителям не поступают, а сразу же направляются соответствующим специалистам.
<i>Поток 2.</i>	Это документы, о которых заранее известно, что по ним требуется подготовка решения в каком-то определенном департаменте (отделе). Такие документы отправляются сразу в департаменты (отделы) и представляются руководителю один раз вместе с соответствующими проектами решения.
<i>Поток 3.</i>	Составляют документы, которые должен рассмотреть сам руководитель, но которые нуждаются в предварительной подготовке, включающей: выделение частей текста, имеющих отношение к организации управления и ключевых фраз; формирование проекта резолюции: кому ознакомиться, кому какие действия предпринять. Такая подготовка особенно необходима для объемных документов. Для подготовки проекта резолюции, при необходимости, подключаются руководители среднего уровня. Исходящие документы поступают к руководителям чаще всего без подписей и утверждения, реже – без согласования. Это справедливо в основном для руководителей высшего уровня, т. к. у руководителей среднего и низшего уровней количество документов, поступающих на согласование, намного больше. Чтобы уменьшить поток исходящей документации, рекомендуется закрепить право подписи определенной части этих документов за функциональными руководителями. Такое решение вопроса имеет определенные преимущества. Подписывая массу различных документов, руководители высшего уровня из-за ограничений во времени не могут досконально разобраться в их содержании и, как правило, требуют множества виз, т. к. считают, что такой способ намного уменьшает вероятность ошибки. Однако при этом снижается ответственность руководителей среднего и низшего уровней.

- никами, руководителями предприятия и общественных организаций;
- изучение разработанных и составляемых перспективных и текущих планов предприятия, а также общественных организаций;
- изучение методических разработок и опыта планирования социального развития на других предприятиях;
- сбор и анализ материалов, характеризующих социальную структуру коллектива и степень удовлетворения материальных и духовных потребностей трудящихся;
- анкетный опрос работников с целью выяснения их мнений и предложений по различным вопросам социальной жизни коллектива.

### Выводы

Основное назначение документов системы менеджмента качества – обеспечить всех

сотрудников компании едиными и согласованными инструкциями и положениями, гарантирующими качество выполняемой работы, соблюдение экологических и технологических норм. С целью улучшения системы качества информационные потоки документооборота должны послужить для установления порядка, согласно которому решения о качестве продукции, удовлетворенности потребителей (клиентов), поставщиков, как инструмент для анализа конкретных достигнутых результатов, и могут быть использованы как для оперативной деятельности, так и для принятия стратегий, постановки целей в области качества и планирования деятельности на различные периоды. Руководству и сотрудникам организации необходимо понять, что документы – их помощники, и они сами определяют необходимость в разработке того или иного документа, когда осуществляют свои процессы.

### Литература

1. Drucker, P. F. *The Practice of Management* / P. F. Drucker. – New York : Harper Business, 2011. – 355 p. – Текст : непосредственный.
2. Jackson, M. *Mechanism Theory* / Matthew O. Jackson. – Text : electronic // Optimization and operations research – Volume III. – (P. 1–8). – URL : <http://www.eolss.net/sample-chapters/c02/e6-05-04-05.pdf> (дата обращения: 11.02.2022).
3. Антонова, И. И. *Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества : учебное пособие* / И. И. Антонова, В. А. Смирнов, С. А. Антонов. – Москва : РУСАЙНС, 2018. – 134 с. Текст : непосредственный.
4. Басовский, Л. Е. *Управление качеством : учебник* / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 216 с. – Текст : непосредственный.
5. Герасимова, Е. Б. *Идентификация структуры документов по стандартизации : документы по стандартизации на множестве состояний функционирования.* – Текст : непосредственный // Вестник ТГТУ. – 2021. – Том 27. – С. 617–625.
6. Крылова, Г. Д. *Основы стандартизации, сертификации, метрологии : учебник* / Г. Д. Крылова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 318 с. – Текст : непосредственный.
7. Ращупкина, В. Н. *Методический подход документирования внутренних транзакций: как практический инструмент построения профстандартов*

### References

1. Drucker, P. F. *The Practice of Management* / P. F. Drucker. – New York : Harper Business, 2011. – 355 p. – Text : direct. (in Russian)
2. Jackson, M. O. *Mechanism Theory.* – Text : electronic // Optimization and operations research – Volume III. – (PP. 1-8). – URL : <http://www.eolss.net/sample-chapters/c02/e6-05-04-05.pdf> (date of access: 11.02.2022). (in Russian)
3. Antonova, I. I.; Smirnov, V. A.; Antonov, S. A. *Total Quality Management. The founders of general quality management : textbook.* – Moscow : RUSAYNS, 2018. – 134 p. – Text : direct. (in Russian)
4. Basovsky, L. E.; Protasiev, V. B. *Quality management : textbook.* – Moscow : INFRA-M, 2018. – 216 p. – Text : direct. (in Russian)
5. Gerasimova, E. B. *Identification of the structure of standardization documents: standardization documents on the set of functioning states.* – Text : direct. – In: *Vestnik TSTU.* – 2021. – Volume 27. – PP. 617-625. (in Russian)
6. Krylova, G. D. *Fundamentals of standardization, certification, metrology : textbook.* – Moscow : UNITI-DANA, 2019. – 318 p. – Text : direct. (in Russian)
7. Rashchupkina, V. N.; Bratchun, V. I. *A methodical approach to documenting internal transactions: as a practical tool for building professional standards within the framework of ISO 9001:2015.* – Text :



- в рамках ISO 9001:2015 / В. Н. Ращупкина, В. И. Братчун. – Текст : непосредственный // Sochi Journal of Economy. – 2019. – № 13(3). – С. 349 – 356.
8. Сергеев, А. Г. Сертификация : учебное пособие / А. Г. Сергеев, М. В. Латышев. – Москва : Логос, 2020. – 220 с. – Текст : непосредственный.
9. Федюкин, В. К. Управление качеством производственных процессов : учебное пособие / В. К. Федюкин ; 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2016. – 230 с. – Текст : непосредственный.
10. Швандер, В. А. Стандартизация и управление качеством продукции : учебник для вузов / Под редакцией профессора В. А. Швандера. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 248 с. – Текст : непосредственный.
- direct. – In: *Sochi Journal of Economy*. – 2019. – No. 13(3). – PP. 349–356. (in Russian)
8. Sergeev, A. G.; Latyshev, M. V. Certification : textbook. – Moscow : Logos, 2020. – 220 p. – Text : direct. (in Russian)
9. Fedyukin, V. K. Management of the quality of production processes: study guide ; 2nd ed., erased. – Moscow : KNORUS, 2016. – 230 p. – Text : direct. (in Russian)
10. Shwander, V. A. Standardization and product quality management : textbook / Edit professor V. A. Shvander. – Moscow : UNITY-DANA, 2001. – 248 p. – Text : direct. (in Russian)

**Ращупкина Валентина Никитична** – доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: экономика, организация и управление промышленными предприятиями; экономическое обоснование процессных инноваций в производственно-экономических бизнес-системах; методология превентивно-компенсационного управления в функциональной системе качества.

**Лькова Валентина Александровна** – ассистент кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: стратегический подход к управлению системой теплоснабжения города, оценка инвестиционных проектов.

**Ращупкіна Валентина Микитівна** – доктор економічних наук, професор; професор кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: економіка, організація та управління промисловими підприємствами; економічне обґрунтування процесних інновацій у виробничо-економічних бізнес-системах; методологія превентивно-компенсаційного управління у функціональній системі якості.

**Лькова Валентина Олександрівна** – асистент кафедри економіки, експертизи та управління нерухомістю ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: стратегічний підхід до управління системою теплопостачання міста, оцінка інвестиційних проектів.

**Rashchupkina Valentina** – Doctor of Economics, Professor; Professor, Expertise and Real Estate Management Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: economics, organization and management of industrial enterprises; economic substantiation of process innovations in production and economic business systems; methodology of preventive-compensatory management in the functional quality system.

**Lykova Valentina** – Assistant, Expertise and Real Estate Management Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: strategic approach to the management of the city's heat supply system, assessment of investment projects.