

УДК 330.33012

С. В. Грибан,
аспірант, Житомирський національний агроекологічний університет
Г. В. Осовська,
к. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту організацій,
Житомирський національний агроекологічний університет

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У даній статті розкривається об'єктивність цінності реінжинірингу як інструменту антикризового управління, встановлюється сутність реінжинірингу. Визначено місце реінжинірингу серед інших організаційних змін, засади виникнення реінжинірингу, умови для застосування реінжинірингу бізнес-процесів. Проведено аналіз між концепціями: безперервного покращення процесів та реінжинірингом бізнес-процесів. Побудована концептуальна модель реінжинірингу та оцінена роль людського капіталу в компаніях.

The article reveals the objectivity of the values of re-engineering as a tool of anti-crisis management, sets the essence of re-engineering. The place of re-engineering between other institutional changes, the fundamentals of re-engineering, the conditions for the using of reengineering of business processes are defined. The article gives the analysis of the conceptions of the Continuous Process Improvement and Business Process Reengineering. The conceptual model of the re-engineering was built and the role of human capital in companies was valued.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, типи процесів, структура організації, модель реінжинірингу, рівень менеджменту.

Keywords: re-engineering, business processes, the types of the processes, the structure of the organization, a model of re-engineering, the level of management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реінжиніринг, або в дослівному перекладі перепроєктування, як явище у господарській практиці та спеціальній літературі отримав значне поширення в останні два десятиліття. У практиці бізнес-консультантів даний інструмент управління з'явився набагато раніше, ніж в академічній літературі. Спираючись на описані приклади застосування реінжинірингу, теоретики менеджменту намагаються постфактум оцінити це явище, класифікувати його відповідно до існуючих критеріїв у менеджменті, а також встановити ступінь ефективності реінжинірингу для вирішення конкретних управлінських завдань.

З метою встановлення об'єктивної цінності реінжинірингу як інструменту управління необхідно дати йому чітке визначення. По-перше, це дозволить відкинути як успішні, так і програшні спроби здійснення перепроєктування організації, що отримали назву "реінжиніринг" безпідставно. По-друге, це дозволить включити до переліку прикладів реінжинірингу ті, що не були названі відповідним чином.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Маючи на меті встановити сутність реінжинірингу, ми звертаємося до аналізу публікацій академічного та прикладного характеру, присвячених реінжинірингу, а також інших робіт з менеджменту, в яких реінжиніринг оцінюється критично. Домінуючою методологічною позицією такого аналізу є оцінка спроможності реінжинірингу як інструменту антикризового управління, що має бути застосований на сукупності підприємств, які представляють одну галузь.

Тому основними завданнями, які поставлені в статті, є наступні:

- розкрити суть та поняття реінжинірингу;
- дати характеристику суб'єкту управління, який застосовує реінжиніринг;
- встановити ефективність реінжинірингу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичним та методичним аспектам реінжинірингу в зарубіжних країнах присвячено наукові дослідження М. Хаммера, Д. Чампі, Дж. Мартіна, Б. Гейтса, В. Демінга та ін. Серед росій-

ських та українських дослідників можна виділити роботи Н. Абдикеева, А. Бінова, П.В. Гриценка, Ф. Ларіна, Л.М. Таранюка та ін.

Незважаючи на порівняно молодий вік (більшість авторів відносить народження реінжинірингу до 1990 р. [1; 2; 3]), поняття реінжинірингу вже пережило певну еволюцію. Розробники реінжинірингу — Майкл Хаммер, Джеймс Чампі — вкладали з самого початку в цю концепцію управління антикризовий зміст, оскільки мали на меті розв'язання конкретної задачі: виведення з кризи американських компаній, які внаслідок надмірного зростання витрат не могли протистояти у глобальній конкуренції японським компаніям [1, с. 16]. Згодом перелік організацій, які планують застосувати реінжиніринг, був розширений. Тепер до потенційних суб'єктів реінжинірингу можна включати не тільки організації, що, за висловом Н. Абдикеева, перебувають у стані тривоги через втрати клієнтів, скорочення обсягів продажів, погіршення фінансових показників, але й ще дві категорії організацій: 1) ті, що мають гарні поточні показники та очікують на їх погіршення у подальшому; 2) ті, що займають лідируючі позиції у поточному періоді та займатимуть у найближчій перспективі, але бажають посилити свої позиції, аби унеможливити конкуренцію із собою [2, с. 133].

На нашу думку, таке зростання популярності реінжинірингу можна пояснити двома тенденціями. По-перше, це розширення та вдосконалення інструментарію проведення реінжинірингу, що збільшує перелік завдань, з яким він може впоратися. По-друге, це зростання кількості успішних прикладів застосування реінжинірингу, що зменшує ризик невдачі та збільшує довіру до даної концепції управління у керівного складу організацій. Саме з недостатністю практичного досвіду пов'язують від 50 до 70 % невдач реінжинірингу його засновники [1, с. 266].

Зазнало еволюційних змін також і визначення реінжинірингу, яке сформулював М. Хаммер, зокрема зменшився ступінь радикальності змін, що передбачає перепроєктування організації [4, с. 7]. У формальному визначенні М. Хаммера та Дж. Чампі реінжиніринг (BPR — Business Process Reengineering) виступав як "принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних поточних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності" [1, с. 52].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Визначення реінжинірингу, наведене вище, характеризує не стільки сутність управлінських дій, скільки формує підходи до оцінки результатів. Слова "принципове" та "радикальна"

відображують скоріше глибину перетворень, якісну новизну отриманого результату, ніж зміст самих перетворень. При цьому відсутній критерій, який дозволив би встановити, чи є здійсненні в організації перетворення достатньо глибокими, аби їх називати реінжинірингом.

Критика реінжинірингу стосовно глибини перепроєктування організації висувається як з точки зору недостатньої кардинальності пропонуваного заходів, так і з приводу надмірного галасу навколо звичайних (традиційних) управлінських заходів із гучною назвою. Зокрема, Дж. Мартін [5] вважає, що перепроєктування має передбачати будь-які зміни, аж до зміни сфери діяльності компанії: перехід в іншу галузь та на інші ринки. При цьому процес перепроєктування Дж. Мартін вважає нескінченним. Але для такого підходу, на нашу думку, більше підходить назва не реінжиніринг, а удосконалення (BPI — Business Process Improvement).

Реінжиніринг у його традиційному тлумаченні стосується оптимізації бізнес-процесів, що відбуваються в організації, і не передбачає перехід до віртуальної чи кіберкорпорації, яка повсякчасно здійснює вибір не тільки оптимальної процедури функціонування, але й оптимальної сфери діяльності. Він (реінжиніринг) виходить з концепції П. Друкера, згідно з якою "вивчення принципів організації базується на уяві про те, що існує — має існувати — деякий єдино правильний тип організаційної структури. Уява про цю структуру неодноразово змінювалася, але її пошуки тривають і донині" [6, с. 156].

Співвідношення між різними змінами в організації та місце серед них реінжинірингу, що характеризує методологічний підхід даного дослідження, відображене на рис. 1.

Таким чином, реінжиніринг варто розглядати як процес, що складається з двох етапів: 1) визначення оптимальної структури організації; 2) запровадження найкращого способу переведення існуючої структури в оптимальну. Після здійснення цих етапів процес реінжинірингу можна вважати завершеним. Про скінченність процесу реінжинірингу, можливість завершення процедури перепроєктування організації свідчить вислів М. Хаммера про те, що після здійснення реінжинірингу потрібно керувати перебудованими процесами так, щоб досягти максимальної ефективності, яку вони можуть забезпечити. Втім, на наступній сторінці після цього вислову автор зауважує, що може настати час, коли необхідно буде провести наступний цикл реінжинірингу [1, с. 276]. Але до тих пір, на думку ученого, про розвиток організації свідчити-муть зміни кількісних, а не якісних показників.

Водночас маємо інший вислів засновника реінжинірингу — Дж. Чампі про те, що реінжи-

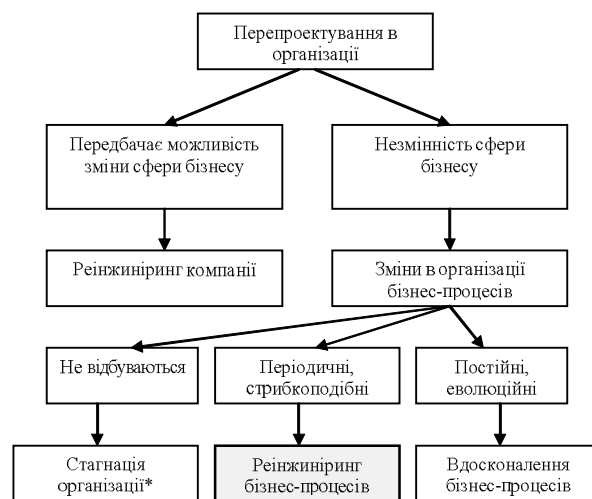
ніринг не одноразовий захід, а ціла кампанія [1, с. 13]. Зміст вислову варто розшифрувати з позиції людського фактору. Адже після здійснення перепроєктування в організації необхідно ще навчитися працювати та здійснювати управління у нових умовах.

Подальші самостійні дослідження Дж. Чампі, присвячені удосконаленню процесу прийняття самостійних рішень співробітниками на нових робочих місцях, створених у результаті реінжинірингу, свідчать саме про таку позицію автора [7]. Таким чином, перепроєктування бізнес-процесів в організації може здійснюватися багаторазово, а між циклами реінжинірингу відбуваються зміни у формі пристосування людей до нової структури бізнес-процесу.

Інший бік критики представлений П. Страсманом [8], який не вбачає в реінжинірингу нічого революційного чи радикального у порівнянні із традиційними заходами спрощення інформаційних потоків та організаційних відносин, що відомі вже декілька десятків років. За такою логікою будь-які заходи скорочення персоналу та мінімізації витрат можна назвати реінжинірингом. Але для відомих заходів, на думку П. Страсманна, немає необхідності придумувати нові назви. З позиції сьогодення з такою позицією П. Страсманна можна погодитися, але лише частково. Дійсно, як зазначає М. Джонс, промоцію реінжинірингу серед іншого забезпечили "палкі гасла", використовувані його засновниками [3].

На нашу думку, саме ці гасла для скептично налаштованих опонентів відіграли негативну роль і не дозволили побачити новизну реінжинірингу, яка полягає в його синтетичності, здатності поєднувати раніше розрізнені прийоми управління у цілісну концепцію. Що стосується зауважень П. Страсманна про надмірний наголос на радикальності перетворень, пропонуваніх реінжинірингом, то з ними погодився і сам М. Хаммер. У більш пізніх публікаціях М. Хаммер поступився словом "радикальна перебудова", погодившись, що за деяких умов така глибина перетворень буває не потрібною, зокрема на наступних циклах реінжинірингу [4, с. 7].

Іншою ознакою реінжинірингу, яка впливає з формального визначення, є отримання значного приросту показників ефективності організації. Це означає, що приріст виручки на 10 % чи зменшення витрат на 10 % або покращення якості на 10 % чи прискорення обслуговування клієнтів на 10 % не дозволяє нам пов'язувати їх з реінжинірингом [1, с. 53]. Скоріше за все, такі прирости можна забезпечити іншими традиційними прийомами управління. Від запровадження реінжинірингу очікують приростів ключових показників ефективності на 80—100 % [4, с. 141]. Хоча, як зазначають М. Хаммер і Дж. Чампі, не



* за умов еволюції зовнішнього середовища.

Рис. 1. Місце реінжинірингу серед інших організаційних змін

Джерело: власні дослідження.

всі компанії, що запроваджували реінжиніринг, отримали такі високі прирости. Причиною цього є відсутність реінжинірингової практики [3]. Таким чином, з формального визначення реінжинірингу М. Хаммера і Дж. Чампі не зрозуміло, наскільки глибокими мають бути перетворення і наскільки високим приріст результатів, аби це можна було назвати реінжинірингом.

Більш важливе змістовне навантаження у визначенні реінжинірингу має категорія бізнес-процесів. М. Хаммер та Дж. Чампі визначили бізнес-процес як комплекс дій, що використовує один чи декілька видів вхідних даних та створює на виході цінність для клієнта [1, с. 55]. Вперше поняття бізнес-процесу з'явилося у 40-х роках ХХ ст. в концепції безперервного покращення процесів (СРІ — Continuous Process Improvement) Е. Демінга, яка спрямовувалася на покращення якості [9, с. 258]. Причому, під покращенням якості розумілося не лише удосконалення продукції чи послуг компанії, але й процесів виробництва та управління. Японські компанії, що перейняли та активно застосовували принципи Е. Демінга, модернізували концепцію СРІ, перетворивши її на всеохоплюючий менеджмент якості (ТQM). Цілі, що ставив перед СРІ Е. Демінг, та цілі реінжинірингу багато в чому є співставними.

До останнього часу проблему узгодження характеристик представлених продуктів із запитами споживачів вирішувала концепція маркетингу на основі всебічних досліджень цих самих запитів. Стратегічному маркетингу відводиться роль вибору конкретної цінності, яку має забезпечити споживачу компанія. Тактичний маркетинг забезпечує втілення цінності — від розроб-

ки продукту до його розподілу, а також передачу цінності, тобто стимулювання збуту, просування товару та рекламу. Очевидно, що від моменту вибору конкретної цінності до моменту її передачі має пройти певний час, протягом якого запити споживачів можуть змінитися. Між запропонованим товаром та запитом споживачів утворюється так званий "ринковий розрив".

У таких умовах компанія має два альтернативних шляхи. Перший з них являє собою крок назад до традиційної концепції процесу виробництва, яка передбачає зменшення ринкового розриву за допомогою агресивної політики продажу і просування товарів. Під тиском пропаганди та реклами у свідомості споживача рівень запитів знижується до рівня пропонованого товару, і він здійснює покупку. Щоправда згодом, коли вплив рекламного "гіпнозу" закінчиться, з'явиться розчарування і відчуття незадоволеності потреб.

Другий шлях вимагає від компанії стати ближче до клієнта і скоротити час на створення та передачу цінності. Цей шлях передбачає також індивідуалізацію продуктів, спрямованість зусиль на закріплення позитивного досвіду спілкування з клієнтом. Адже задовольнити запити постійного клієнта значно простіше, ніж прогнозувати потреби та цінності нового споживача. Реалізація другого шляху вимагає перепроєктування бізнес-процесів організації у напрямку їх спрощення, об'єднання функцій, зменшення часу на виконання, тобто реінжинірингу.

Таким чином, з точки зору маркетингової діяльності компаній реінжиніринг виступає технологією реструктуризації бізнесу, яка дозволяє мінімізувати ринкові розриви і залишатися конкурентоспроможною тривалий час. Більше того, в компаніях, які не оволоділи маркетинговими принципами управління виробництвом, реінжиніринг виявляється непотрібним та безперспективним.

Якщо компанія поділяє маркетингову ідеологію, але не еволюціонувала до її практичної реалізації, вона має ще резерви для зростання ефективності і без реінжинірингу, саме завдяки оволодінню практичними прийомами маркетингу. Безперспективність запровадження реінжинірингу в компаніях, які не імплементували концепцію маркетингу, обумовлюється тим, що без таких інструментів як маркетингові стратегічні дослідження, маркетингова проектна експертиза, маркетингова структура управління тощо компанія не зможе визначити, що становить цінність для клієнта, та не зможе перебудувати свої процеси у напрямку задоволення його потреб.

Крім того, виконавці робіт у сучасних умовах — це освічені, амбітні працівники, що прагнуть до відповідальності та до розв'язання складних завдань. Таким чином, реінжиніринг запропонував кардинальний вихід із ситуації, що склалася, шляхом мінімізації кількості працівників, витрат на їх утримання при одночасному збільшенні повноважень та обсягу відповідальності тих, що залишилися.

Третьою обставиною, що обумовила виникнення реінжинірингу та його відмінності від СРІ, стала низька віддача від запровадження засобів автоматизації без кардинального перегляду сутності діяльності, що підлягає автоматизації. Говорячи словами М. Хаммера, автоматизація безладу призводила до формування автоматизованого безладу [1, с. 21]. Процес автоматизації управління фактично означає накладання нової інформаційної технології (ІТ) на існуючу технологію менеджменту, на існуючий бізнес-процес. Але це не призводить до реальних змін у бізнесі, до його якісного покращення. Реінжиніринг передбачає формування бізнес-процесу навколо нової ІТ, що дозволяє отримати максимальний корисний ефект від ІТ, а також виявити слабкі місця бізнесу там, де їх ніхто не шукав.

Переоцінити роль ІТ у здійсненні реінжинірингу та у подальшому управлінні перепроєктованою організацією важко. ІТ одночасно виступають інструментом для моделювання бізнес-процесів, для складання планів безпосереднього перепроєктування, тобто переходу від старої організаційної структури до нової, а також стають основою нових бізнес-процесів, спрощуючи їх, замінюючи собою операції та відповідних виконавців.

Важливим моментом є те, що запровадження ІТ в процесі реінжинірингу пояснюється не необхідністю автоматизації як мети його проведення, а можливістю підвищення ефективності компанії завдяки реінжинірингу. Інформаційна мережа компанії, за словами Б. Гейтса, є її електронною нервовою системою. Головним завданням такої мережі має бути не просто передача інформації (хоча доступ до неї в будь-якій точці бізнес-процесу є дуже важливим), а управління знаннями компанії з метою підвищення інтелектуального потенціалу організації.

Корпоративний коефіцієнт інтелекту, за визначенням Б. Гейтса, характеризує те, наскільки вільно може розповсюджуватися інформація в компанії, наскільки успішно співробітники можуть користуватися ідеями один одного [10, с. 134]. Таким чином, реінжиніринг розглядає ІТ не як технічний засіб реалізації процесу управління, а як діючий елемент усієї бізнес-системи.

Зважаючи на те, що у процесі реінжинірингу залучаються не тільки топ-менеджери, але й керівники середньої та нижчої ланки, компанія може відчувати дефіцит справжніх менеджерів — не за посадою, а за фахом. Більшість працівників, що обіймають посади менеджерів у звичайних компаніях, характеризується гарними показниками для вирішення поточних завдань: підприємливі, комунікабельні, неконфліктні, вміють знаходити клієнтів, підтримувати з ними як ділові, так і дружні стосунки, але при цьому можуть не мати ґрунтовної теоретичної підготовки з менеджменту.

Поряд з маркетинговою концепцією важливе місце у практичній реалізації реінжинірингу займає концепція менеджменту, прийнята в компанії. Ґрунтуючись на функціональній моделі оцінки менеджменту, запропонованій російсько-британською групою фахівців, виділимо рівні стану менеджменту, які характеризують спроможність підприємства застосовувати реінжиніринг [11].

Перший (найнижчий) рівень менеджменту характеризується безсистемним веденням управління, несформованістю чи розпливчастістю цілей. Для подальшого розвитку необхідно переглянути принципи ведення бізнесу. На другому рівні відмічається потенціал розвитку системи менеджменту, який не використовується. Лише третій рівень характеризується сформованою системою менеджменту, розвиток якої відбувається шляхом оптимізації бізнес-процесів та покращенням їх якості.

Для організацій, які перебувають на перших двох рівнях, варто говорити про "інжиніринг бізнесу", а не про реінжиніринг, оскільки перепроєктувати ще немає чого. Переважна більшість вітчизняних підприємств ще не досягла рівня розвитку менеджменту, коли можна говорити про ефективність реінжинірингу.

Таким чином, необхідною умовою для запровадження реінжинірингу є існування регулярного або систематичного менеджменту, що передбачає формалізацію, документованість, алгоритмізацію, узгодженість ключових елементів фундаменту управління та корпоративної культури, які доведені до всіх робітників та менеджерів у формі регламентів. Для регулярного менеджменту характерна наявність методологічної та документарної складової бізнесу, описані комплекси бізнес-показників, способів їх виміру, методик планування, аналізу і контролю результатів, задокументовані функціонально-посадові обов'язки за більшістю штатних позицій, процедури атестації персоналу.

Регламентативні при регулярному менеджменті підлягають як процеси, так і суб'єкти та ресурси діяльності. У складі процесів, що виконують-

ся в компанії і підлягають регламентації та перепроєктуванню, виділяють декілька типів:

- основні, в результаті яких створюється продукт;

- допоміжні, що забезпечують здійснення основних і формують для них ресурси;

- управляючі, що керують функціонуванням всієї системи [12, с. 53].

У складі визначених процесів саме основні процеси, які ще називають наскрізними або бізнес-процесами, виділяються М. Хаммером та Дж. Чампі як об'єкти реінжинірингу. Їх особливість полягає в тому, що вони мають своїх зовнішніх ринкових платоспроможних замовників, відбуваються над бар'єрами, що існують між підрозділами компанії і виходять за її межі [13]. З викладеного випливає, що без цілісної моделі бізнесу неможлива побудова моделей процесів нижчого рівня та здійснення їх реінжинірингу.

Як засвідчують провідні фахівці галузі консалтингу, зокрема Ф. Ларін, у пострадянській період не була створена методологічна база для побудови організаційних структур, які відповідали б актуальним задачам. Більше того, вітчизняна практика показує, що бізнес-процеси часто формуються як негнучкі, з жорстко закріпленим регламентом, а це суперечить ідеї забезпечення швидкої адаптації організації до змін зовнішнього середовища [14]. Таким чином, поняття регулярного менеджменту включає в себе не тільки регламентацію окремих процесів, їх ресурсів та виконавців, але й можливість визначення загальної моделі бізнесу, в якій ці процеси взаємно узгоджуються, а також встановлюються канали зв'язків із зовнішнім середовищем компанії.

Концептуальна модель реінжинірингу представлена на рис. 2.

ВИСНОВКИ

На підставі аналізу предметних публікацій та з'ясування сутності реінжинірингу, можемо сформулювати авторське визначення, згідно з яким реінжиніринг — це технологія здійснення періодичних змін в компанії з регулярним менеджментом та дотриманням маркетингових принципів управління, що передбачає заміну старих бізнес-процесів новими, створеними навколо нових ІТ, ґрунтується на зростанні ролі знань, підвищенні значення людського капіталу компанії в цілому та її окремих працівників і запроваджується з метою стрибкоподібного зменшення витрат економічних ресурсів та зростання цінності, яку отримує її клієнт.

Реінжиніринг варто розглядати як процес, що складається з двох етапів: 1) визначення оптимальної структури організації; 2) запрова-

дження найкращого способу переведення існуючої структури в оптимальну. Перепроекування бізнес-процесів в організації може здійснюватися багаторазово, а між циклами реінжинірингу відбуваються зміни у формі пристосування людей до нової структури бізнес-процесу.

Необхідною умовою для запровадження реінжинірингу є існування регулярного або систематичного менеджменту, що передбачає формалізацію, документування, алгоритмізацію, узгодженість ключових елементів фундаменту управління та корпоративної культури, які доведені до всіх робітників та менеджерів у формі регламентів.

Література:

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фебер, 2007. — 288 с.

2. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев / Под науч. ред. д-ра техн. наук, проф. Н.М. Абдикеева. — М.: Инфра-М, 2011. — 382 с.

3. Джонс М. Реинжиниринг / М. Джонс [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.pandia.ru/803428/>

4. Каменнова М. От партнера русского издания: Предисловие к книге Майкла Хаммера "Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе" / М. Каменнова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — С. 6—11.

5. Мартин Дж. Превратите вашу компанию в киберкорпорацию / Дж. Мартин // Computer-world Россия. — 1995. — Ноябрь.

6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. — 272 с.

7. Champy J. Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. — London: Harper Collins Business, 1995.

8. Strassmann P.A. The Roots of Business Process Reengineering // American Programmer. 1995. — June.

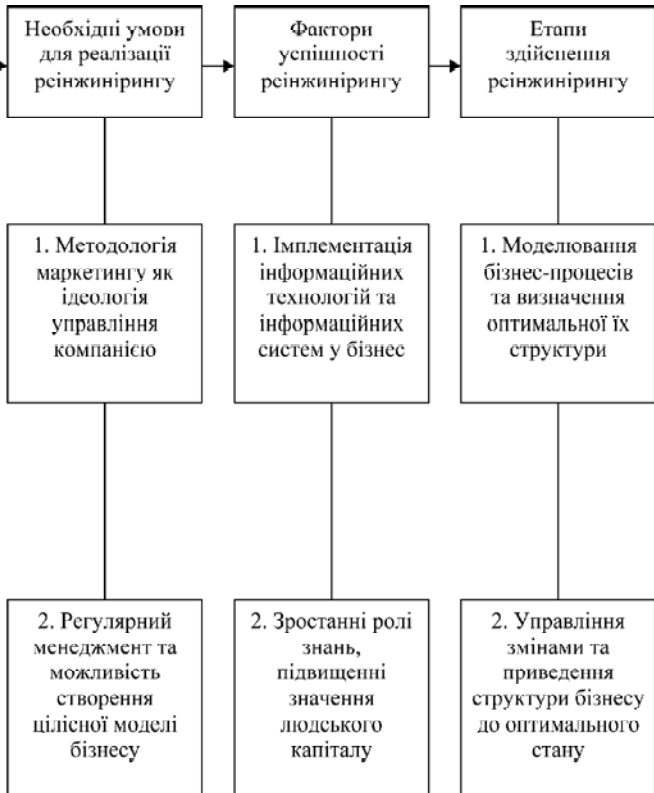


Рис. 2. Концептуальна модель реінжинірингу (авторська розробка)

Джерело: власні дослідження.

9. Deming W.E. Quality, productivity and competitive position. — Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, center of Advanced Engineering Study, 1982. — 372 с.

10. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. — М.: Эксмо, 2001. — 480 с.

11. Маслов Д. Цифры расскажут больше, чем менеджеры / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши / Консультант. — 2005. — № 7. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_management.shtml

12. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М.: Инфра-М, 2011. — 319 с.

13. Григорьев А. Ю. Процессное управление — первые итоги и перспективы / А.Ю. Григорьев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_2335/

14. Ларин Ф. Продюсирование бизнес-процессов / Ф. Ларин // Организационное проектирование. Управление процессами и проектами. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://bigc.ru/publications/other/restruct/> *Стаття надійшла до редакції 15.11.2012 р.*