

УДК 338.45
ББК 65.290

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

А.Г. Ташкинов, асп. кафедры менеджмента и маркетинга

Электронный адрес: alekss.perm@gmail.com

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29

В современных рыночных условиях вопрос эффективного развития для промышленных предприятий, входящих в состав оборонно-промышленного комплекса России, актуален, при этом основополагающим несущим стержнем внутренней среды предприятия выступает организационная структура управления, которая определяет цели и стратегию развития предприятия в зависимости от быстроменяющейся внешней среды. Основная проблема – управленческая неэффективность чрезмерно большой организационной структуры, мало приспособленной для работы в условиях рынка. Проблема в том, что крупные промышленные предприятия используют только функциональный подход, распределяя функции сотрудников и подразделений. Отсутствует понимание своего места в достижении общей задачи. В огромной организационной структуре функциональный подход не оптимален. Для решения обозначенной проблемы автором предлагается использовать процессный подход к управлению.

В статье раскрыто содержание основополагающего понятия бизнес-процесса как важнейшей категории объекта управления применительно к организационной структуре управления при реализации процессного подхода к управлению на промышленном предприятии. Уточнены понятия «бизнес-процесс» и «процессный подход к управлению» в процессе управления промышленным предприятием. Разработана процессно-ориентированная модель управления, представляющая собой упорядоченную иерархическую совокупность сети бизнес-процессов, выстраиваемых по горизонтали, с привязкой к функциональным блокам управления, которые пронизывают различные функциональные области основных видов деятельности промышленного предприятия. Новая процессно-ориентированная модель управления промышленного предприятия строится не на основе организационной структуры управления, а на основе выделения бизнес-процессов с распределением по уровням ответственности с установлением ключевых показателей эффективности (КПЭ) для владельцев бизнес-процессов.

Процессный подход к управлению является одним из самых эффективных способов улучшения деятельности промышленных предприятий в современной России. Он строится на выделении сети процессов по особо важным стратегическим направлениям и управлении этими процессами для достижения эффективности. В этом и заключается привлекательность и перспективность процессного управления.

Ключевые слова: бизнес-процесс; организационная структура управления; процессно-ориентированная модель управления; процессный подход к управлению.

В современных рыночных условиях вопрос эффективного развития для промышленных предприятий, входящих в состав оборонно-промышленного комплекса России актуален, при этом основополагающим несущим стержнем внутренней среды предприятия выступает организационная структура управления, которая определяет цели и стратегию развития предприятия в зависимости от быстро меняющейся внешней среды.

Вместе с тем есть определенный теоретический и методический вакуум, который необходимо преодолеть в целом ряде областей

социально-экономических исследований с целью ускорения и повышения качества проводимых преобразований предприятий, функционирующих в условиях динамичной внешней среды. Это в немалой степени касается проблем совершенствования систем управления промышленными предприятиями, созданными в советский период, имеющими линейно-функциональную структуру управления, которая не может быть достаточно эффективной в динамичном внешнем окружении. Растущая неопределенность внешней среды требует от руководителей приме-

нения новых научных методов и приемов управленческой деятельности.

Ограниченность возможностей бюрократических структур частично преодолевается за счёт гибких, например матричных структур, которые обеспечивают большую по сравнению с иерархическими, адаптивность организации в случае необходимости быстро реализовать несколько разнохарактерных проектов. Однако ограниченность функционального подхода при этом в полной мере не преодолевается, поскольку формальный подход к структуре в целом сохраняется.

Иная ситуация возникает, когда организация рассматривается как совокупность различных потоков работ – **бизнес-процессов**. В этом случае организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами. Внешние входы и выходы, обеспечивая связь с внешней средой, определяют границы основных бизнес-процессов.

Вместе с тем внутри организации должны существовать потоки работ, обеспечивающие основные бизнес-процессы. Они также имеют свои границы, свои входы и выходы. Содержание основных и обеспечивающих бизнес-процессов определяется содержанием проблем, решаемых организацией, а сама организация превращается в систему принятия решений [9]. В итоге процессное управление становится реальным связующим звеном между децентрализацией и централизацией управления, то есть фактически мы делегируем персоналу полномочия в принятии управленческих решений, что, по сути, является децентрализацией, но в то же время мы концентрируем информацию и распределяем ее по ресурсам централизованно с помощью информационных технологий.

Управление, ориентированное на **функциональную специализацию**, реализуется в целевой модели организации, тогда как управление бизнес-процессами ориентируется на проблемную модель, в которой проблемы рассматриваются не столько как препятствия при достижении цели, сколько как естественные условия функционирования организации. В основе деятельности проблемно-ориентированной организации лежит не достижение заранее

определенных целей, а обеспечение устойчивого развития организации. Выявление проблем в этом случае также становится бизнес-процессом.

Смысл управления бизнес-процессами заключается в эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды в условиях полной независимости от стереотипов. Управление бизнес-процессами – это непрерывно усиливающийся важный элемент управления современной организацией. К основным предпосылкам реализации **управления на основе бизнес-процессов** можно отнести [12]:

- ✓ понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли и уровня ответственности;
- ✓ предоставление сотрудникам максимальной свободы действий;
- ✓ надёжные и эффективные связи на стыках элементов бизнес-процесса;
- ✓ обмен информацией в реальном масштабе времени;
- ✓ возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса, если того требуют интересы организации при решении конкретной проблемы;
- ✓ способность работников решать широкий круг задач;
- ✓ освобождение от управленческих стереотипов;
- ✓ нестандартное, творческое мышление работников;
- ✓ инициатива и импровизация вместо исполнительности;
- ✓ сильная и гарантированная мотивация.

Основополагающим понятием в процессном управлении организацией является бизнес-процесс – важнейшая категория управления, ориентированная на процессы производственно-хозяйственной деятельности организации. Анализ исследований и научных публикаций по вопросам процессного управления позволяет утверждать, что на сегодняшний день отсутствует единый подход к определению категории «**бизнес-процесс**». В этой связи имеется настоятельная необходимость представить в табл.1. сравнительную характеристику определений этой категории.

Таблица 1

Сравнительная характеристика определений категории «бизнес-процесс»

Автор	Определение категории бизнес-процесса
М.Хамер, Д.Чампи [16]	Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «входе» используется один или более вид ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя
М.Робсон, Ф.Уллах [12]	Бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому
П.Кутелев [5]	Бизнес-процессом называются сгруппированные и взаимодействующие функции хозяйственной деятельности или групп продуктов, ориентированные на конкретного потребителя

И.Мазур, В.Шапиро, Н. Ольде-рогге [8]	Бизнес-процесс – это иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных компонентов. Бизнес-процесс – совокупность бизнес-операций, множество внутренних видов деятельности, заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту Бизнес-процесс – это операция по изменению состояния нематериальных активов, материальных ценностей и финансовых потоков
Дж.Харрингтон К.Эсселинг, Харм Ван Нимвеген [17]	Бизнес-процесс – логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю (мероприятия – действия, выполняемые в рамках процесса или подпроцесса)
И.Липунцов [7]	Бизнес-процесс – одна или несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности в рамках определенной организационной структуры
А.Большаков, В.Михайлов [3]	Бизнес-процесс – это хозяйственный процесс, начинающийся с одного или более входов и заканчивающийся созданием результата (продукции), необходимого клиенту
В.Репин, В.Елиферов [13]	Бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которые по определенной технологии преобразуют входы в выходы, представляющие ценность для потребителя

Приведенные в табл.1 определения позволяют сделать вывод, что понятие «бизнес-процесс» является многозначным и весьма разноплановым. К наиболее часто используемым элементам при определении категории «бизнес-процесс» относятся: *последовательность, действие, совокупность, деятельность, вход, выход, ресурс, результат, ценность и потребитель.*

Используя эти ключевые элементы данной категории, а также логику и природу процесса, уточним содержание основополагающего понятия бизнес-процесса как важнейшей категории объекта управления применительно к организационной структуре управления при реализации процессного подхода к управлению на промышленном предприятии.

«Бизнес-процесс» (БП) можно определить как последовательность совокупности действий по осуществлению производственно-хозяйственной деятельности в рамках определенной организационной структуры управления промышленного предприятия, преобразующей на «входе» получаемые ресурсы с целью получения на «выходе» результата, имеющего ценность для потребителя. При этом БП характеризуется двумя важными особенностями: во-первых, он имеет своих внешних поставщиков, внутрифирменных получателей и потребителей; во-вторых, он пересекает организационные границы, т.е. он обычно протекает поверх барьеров, существующих между подразделениями организации, а также между разными организациями, связанными между собой отно-

шениями «поставщик-потребитель» или даже проникает сквозь эти барьеры.

Такая формулировка, по нашему мнению, раскрывает общую характеристику процессов производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия как взаимосвязанной системы, ориентированной на удовлетворение как внешнего, так и внутреннего потребителя. Это говорит о том, что вся организационная деятельность может рассматриваться как совокупность взаимосвязанных БП, отражающих реализацию функций организации. В этой связи важное значение при построении процессного управления деятельностью предприятия имеет классификация БП. Учитывая сложность и комплексность БП в деятельности предприятия, необходимо классифицировать их, основываясь на различных классификационных признаках, каковыми являются: *вид, результат, продукт деятельности, род, степень детализации, отношение к организации.*

К видовым БП можно отнести процессы, отражающие реализацию тех или иных функций организации. Такие БП являются первичными, поскольку отражают функциональное предназначение предприятия, определяемое внешней средой [6].

По признаку формирования результата БП могут определяться как: основной бизнес-процесс (ОБП); вспомогательные бизнес-процессы (ВсБП). Из представленных БП и складывается операционная модель – логически, содержательно и функционально взаимосвязанная последовательность ОБП и ВБП, которые осуществляет организация [11].

ОБП считаются те процессы текущей деятельности предприятия, результатом которых является наращивание потребительской стоимости, удовлетворяющей потребителя [7]. Жестко разграничить отдельные этапы деятельности предприятия, разделить ее на блоки не всегда просто, особенно для организаций среднего размера [4]. Как один из принципов выделения блоков деятельности можно принять предложенный М.Портером принцип наращивания потребительской стоимости, отражающей наращивание ценности продукции или услуг [20]. Важное отличие этого подхода состоит в том, что он позволяет отделить основную деятельность предприятия от вспомогательной. В соответствии с такой логикой, ОБП является основной деятельностью, ориентированной на создание внешних потребителей такой ценности, которая бы превышала затраты на производство продукции или услуг.

Значимой отличительной особенностью ОБП является межфункциональность и неограниченность рамками организации, то есть он может выходить за пределы организации (например, закупки и продажа и послепродажное обслуживание).

ОБП включает закупки и снабжение, производство продуктов и услуг, управление товарно-материальными потоками и сбыт, продажи и послепродажное обслуживание потребителя и отражает воспроизводственный процесс организации, направленный на реализацию ее важнейшей функции.

В свою очередь, к ВвБП относится вспомогательная деятельность, обеспечивающая ОБП. Характерная особенность таких БП заключается в том, что их главный выход (результат) получают другие процессы. Таким образом, к ВвБП можно отнести инфраструктуру, персонал и развитие технологии (инновации). Создание добавленной стоимости, превращение ресурсов в готовую продукцию происходит внутри БП организации [18, с. 45].

Инфраструктура – комплексное понятие, включающие такие элементы, как организационная культура, миссия, цели, структура организации, способы управления и процесса передачи информации, степень реальной ориентации на потребителя (внутри организации и за ее пределами), а также совершенствование деятельности организации [12].

Персонал – важнейший и ценный ресурс организации. Насколько эффективно используется трудовой потенциал персонала, настолько эффективно организации могут решать стоящие перед ним задачи. Это означает, что при разработке мероприятий по повышению потенциала, достижению стратегических целей показатели, которых необходимо достичь, следует связать с системой оплаты труда, с процес-

сом обучения персонала, повышением качества трудовых ресурсов [19].

Необходимо отметить, что трудовой потенциал предприятия должен быть интегрирован с другими компонентами не только через трудовые ресурсы, количество и труда и другие категории, но и через трансформацию целей, которые необходимо достигнуть для повышения экономического потенциала в адекватную систему мотивации персонала. Так в монографии под редакцией Т.Шешуковой «экономический потенциал предприятия представляет собой интегральную характеристику эффективности деятельности и перспектив развития экономического субъекта, выраженную как отношение системы ретроспективных и перспективных аналитических показателей объекта анализа к системе критериев оценки данных показателей» [18, с.12].

Инновации повсеместно рассматриваются в качестве магистрального пути, обеспечивающего постоянный рост и развитие организации (предприятия). Можно выделить два основных вида инноваций [10]: продуктовые инновации – выведение на рынок продукции (товаров и услуг) с новыми потребительскими свойствами; управленческие инновации – качественное повышение эффективности управления производственными системами на основе совершенствования процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Таким образом, благодаря инновациям, то есть введению новой технологии, можно создавать новые товары и услуги, формирующие новые потребности и рынки. Всё это позволяет увеличить итоговую ценность для потребителей, и в конечном счете усиливает их лояльность.

По характеру продукта деятельности, БП можно разделить на производственные и административные.

Производственные бизнес-процессы (ПБП) – это процессы, продуктом деятельности которых является производство товаров и услуг, потребляемых внешними потребителями [6].

Административные бизнес-процессы (АБП). Впервые выделять эту группу БП предложил Джеймс Харрингтон. В своей работе «Оптимизация бизнес-процессов» [17, с. 3] он определяет АБП как серию последовательных мероприятий по выполнению административных задач. Попытка адаптировать определение «административные бизнес-процессы» была предпринята П.Кутелевым [5, с. 28], считающим, что АБП – это процессы, продуктом деятельности которых являются предоставление услуг по централизованной поддержке всей организационной структуры организации и всех входящих в нее бизнес-процессов. Единственное, что вызывает здесь сомнение, – это центра-

лизованная поддержка организационной структуры и всех БП организации, иначе говоря, речь идет о приоритетности централизованного управления, что во многом противоречит основным положениям процессного управления, в соответствии с которыми одним из основных приоритетов является достижение реальной децентрализации в управлении БП. Поэтому, по нашему мнению, больше внимания следует уделять не централизованной поддержке, а координации согласованных действий, способствующей реальной децентрализации.

По признаку рода выделяются родовые БП, которые определяются как ключевые составляющие общих БП, имеющих комплексный характер, происходящих в процессе деятельности организации.

В зависимости от степени детализации выделяют кросс-функциональный процесс и подпроцесс.

Кросс-функциональными процессами являются процессы высокого уровня, представ-

ляющие совокупность функций БП, а не детализированных видов работ или операций [12].

Подпроцесс – это часть функций БП, сгруппированных для выполнения конкретной роли в создании конечного продукта деятельности.

Функцией бизнес-процесса называют элемент (вид) основного процесса деятельности, не способный самостоятельно производить продукт, не обладающий свойствами потребления вне рамок существующего БП и включающий в себя лишь одно действие [1].

Так как объектом нашего исследования является промышленное предприятие, необходимо рассмотреть особенности классификации БП промышленного предприятия. Учитывая, что деятельность современного предприятия все чаще рассматривается в контексте концепции заинтересованных сторон, целесообразно предложить классификацию БП, предложенную Д. Суровым [14, с.12].

Таблица 2

Классификация бизнес-процессов промышленного предприятия

Типы бизнес-процессов	Примеры бизнес-процессов	Заинтересованные лица
Стратегические бизнес-процессы	Маркетинг Разработка стратегии предприятия Разработка продукции Совершенствование деятельности предприятия	Руководитель предприятия Собственники Инвесторы Внутренние клиенты
Основные бизнес-процессы	Получение ресурсов Производство Контроль качества Упаковка Передача продукции на склад	Внешние клиенты Внутренние клиенты
Бизнес-процессы управления	Планирование потребностей в ресурсах Управление финансами Управление персоналом Управление знаниями Управление информационными технологиями Управление взаимоотношениями с клиентами Управление взаимоотношениями с поставщиками	Руководитель предприятия Внутренние клиенты Поставщики Клиенты Подрядчики
Обеспечивающие бизнес-процессы	Снабжение, доставка и распределение материальных ресурсов Внутренняя логистика Ремонт оборудования Управление корпоративными службами/помещениями Управление безопасностью	Внутренние клиенты
Вспомогательные бизнес-процессы	Управление экологической безопасностью Охрана труда Управление имуществом Бухгалтерские услуги Юридические услуги	Персонал Общество Государство

Предложенная классификация позволит учитывать как влияние каждого БП на достижение общей цели предприятия, так и требования

всех заинтересованных в деятельности предприятия сторон.

Исследование теории и практики процессного подхода к управлению позволило выделить два направления: первое связано собственно с процессным управлением, в качестве управляющего воздействия выступают процессы как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которые по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя; второе направление связано с функциональным подходом, объектом управления которого является определенный набор функций [15]. Определив особенности БП промышленного предприятия, проведенного анализа теории и практики процессного подхода к управлению становится возможным определение собственно процессного подхода к управлению.

Процессный подход к управлению (ППУ) – ориентация руководителей предприятия на управление системой целенаправленных функций и операций, преобразующих входы в выходы и взаимосвязанных посредством обмена результатами выполнения.

Чтобы построить систему управления, основанную на процессном подходе к управлению, необходимо правильно идентифицировать БП, существующие на промышленном предприятии. Однако приходится констатировать, что так и не появился научно обоснованный методологический подход построения процессно-ориентированных систем управления промышленными предприятиями, охватывающий их стратегический, операционный и технологический уровень управления [2]. В условиях неопределенности внешней среды процессно-ориентированная модель управления промышленного предприятия является основополагающим принципом построения современного промышленного предприятия. Данное утверждение связано, в первую очередь, с тем, что любой БП на предприятии может быть описан через последовательность отдельных элементов и операций, входящих и выходящих из него потоков (см. рисунок).

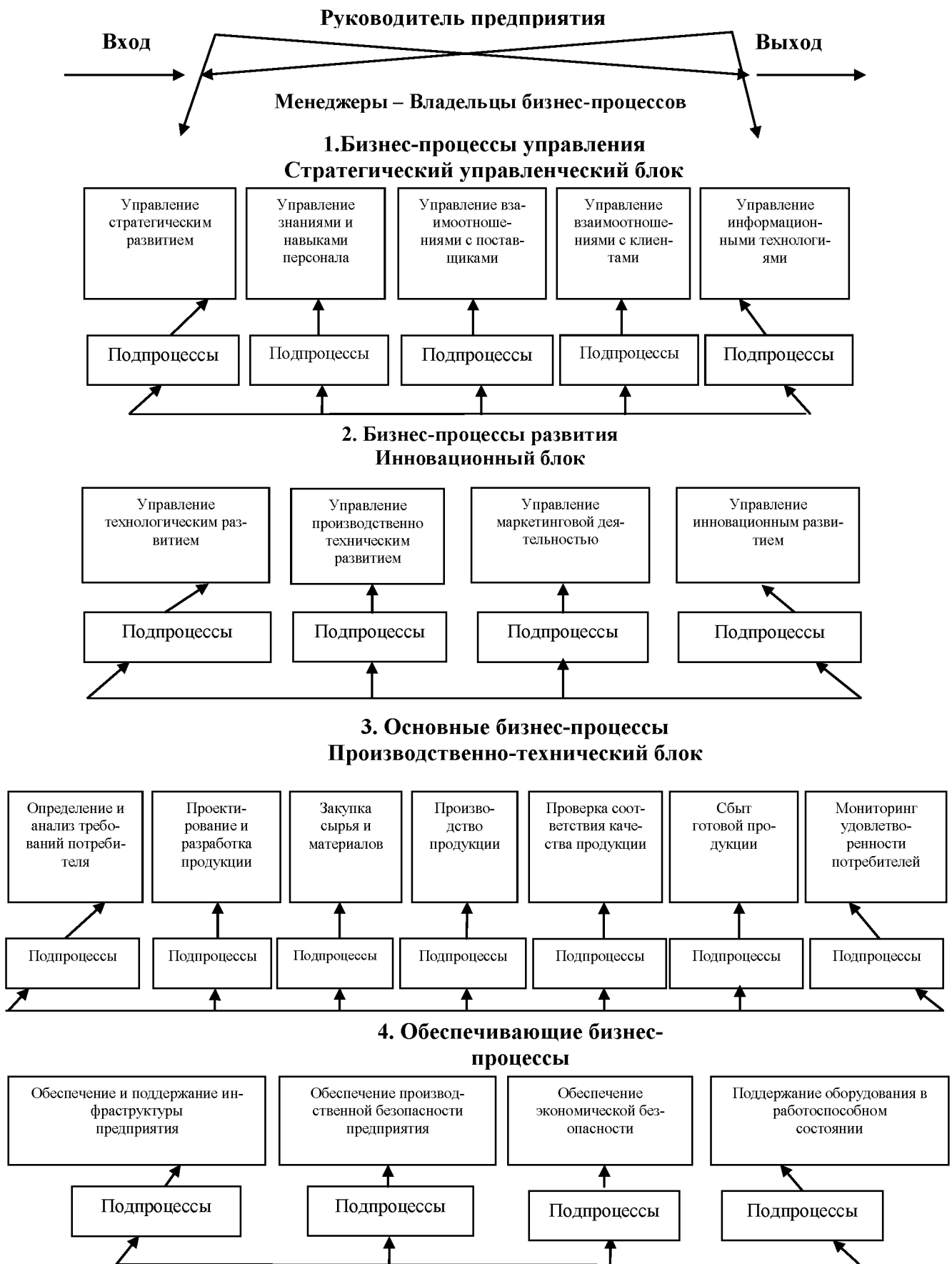


Рис. Процессно-ориентированная модель управления промышленного предприятия

Новая процессно-ориентированная модель управления промышленного предприятия строится не на основе организационной структуры управления, а на основе выделения БП, которые пронизывают различные функциональные области основных видов деятельности промышленного предприятия. Построение данной модели основывается на принципах процессного подхода к управлению, который декларирует смещение акцентов от управления отдельными структурными элементами к управлению БП, связывающими воедино деятельность этих структурных элементов, и выстраивая гибкую структуру управления по горизонтали. При этом БП являются центральным элементом при построении модели. Сеть БП можно изобразить как ряд логически взаимосвязанных заданий, нацеленных на достижение конкретного результата. Авторская модель представляет собой сеть БП, связанных между собой отношениями «поставщик-клиент», т.е. каждый БП является как поставщиком ресурсов, так и клиентом других БП.

Разработанная модель представляет собой четырёхуровневую ступень, состоящую из четырех основных блоков управления, каждый из которых содержит несколько подпроцессов:

1. Бизнес-процессы управления (БПУ), включают в себя стратегический управленческий блок.
2. Бизнес-процессы развития (БПР), включают в себя инновационный блок.
3. Основные бизнес-процессы (ОБП), включают в себя производственно-технический блок.
4. Обеспечивающие бизнес-процессы (ОбБП), включают в себя инфраструктурный блок.

По нашему мнению, модель должна выстраиваться на ОБП промышленного предприятия. Данные ОБП входят в производственно-технический блок за счёт которого в основном и строится и функционирует промышленное предприятие. Обобщая информацию можно сказать, что основная суть процессного подхода к управлению заключается в том, чтобы устранить причины, снижающие коммуникационные барьеры в системе управления производством, как это отражено на рисунке. ОБП выстроены последовательно, начиная с входа – определения и анализа требований потребителя – и заканчивая выходом – мониторингом удовлетворенности потребителей.

Как известно, промышленное предприятие состоит из производственных и управленческих структурных функциональных подразделений и должностных лиц. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения

определенных функций управления или работ. Критерии эффективности и качества работы подразделений и предприятия в целом при функциональном подходе часто взаимоисключающие. Сотрудники функциональных подразделений и должностные лица, выполняющие свои определенные функции, прописанные в должностной инструкции, не ориентированы на выполнение целей предприятия, и оценка их труда при мотивации отделена от общих результатов предприятия. Так как основная часть существующих процессов предприятия выходит за границы структурных подразделений, основная часть необходимого времени для выполнения функций уходит на взаимодействие и передачу результатов другому подразделению-исполнителю. Всё это сказывается на эффективности управления, которое создает определенные коммуникационные барьеры при взаимодействии разных функциональных подразделений, а также требует от руководства огромных усилий для налаживания взаимодействия между подразделениями с использованием имеющихся ресурсов для их преодоления.

Процессный подход к управлению подразумевает, что критерии эффективности и качества работы подразделений и предприятия согласованы и скоординированы. Вследствие этого подход к ответственности за выполнение поручений каждого сотрудника качественно меняется, т.к. он отвечает не только за те функции, которые на него возложил начальник, но и за БП в целом.

Вышеназванные принципы подтверждаются тем, что появляется необходимость в детализации каждого отдельного БП в том числе его промежуточный и конечный результат, его границы, элементы и существующие внешние и внутренние связи.

Таким образом, при процессном подходе результат деятельности получается не после исполнения определенных функций, выполняемых отдельными службами предприятия, а появляется на выходе выполняемого БП. В данном подходе появляется необходимость управления, нацеленного на общий результат промышленного предприятия, который оценивается потребителем, т.е. клиентом БП. В связи с этим клиентом процесса может быть не только клиент промышленного предприятия – потребитель или заказчик её продукции, но и внутренний клиент предприятия. Клиент БП – это любой потребитель его результатов: сотрудники отделов, поставщики оказываемых услуг, должностные лица, начальники подразделений.

Процессный подход к управлению рассматривается научным сообществом как одно из возможных эффективных средств улучшения деятельности промышленных предприятий. Он заключается в выделении на предприятии сети

БП по особо важным стратегическим направлениям и управлении этими БП для достижения максимально возможной эффективности деятельности предприятия. Подытоживая вышесказанное, можно утверждать, что процессный подход к управлению позволяет заранее учесть

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. Бойко А.А., Бахмарева Н. В. Принципы проектирования инструментов процессно-ориентированного управления воспроизводством основных производственных фондов предприятия // Науч. проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. №1. Новосибирск. 2010. С. 17 – 20.
3. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: Теория и практика. СПб: Питер, 2002. 416 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
5. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса. Ростов н/Д.: Феникс, 2003. 224 с.
6. Казаченко А.В., Ляшенко А.Н., Лядыко И.Ю. и др. Управление крупным предприятием: Моног. Киев: Либра, 2006. 384 с.
7. Липунов Ю. П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. М.: ДМК пресс, Компания АйТи, 2003. 224 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., В.Д. Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов /под общ. ред. И.И. Мазура. М.: Высшая школа, 2003. 555 с.
9. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №3. С. 34 – 35.
10. Прудский В.Г., Жданов М.А. Управленческий проект как форма разработки, принятия и реализации инновационного решения // Ars Administrandi (Искусство управления). 2013. № 2. С. 68–78.
11. Прудский В.Г., Магданов П.В. Концепция стратегического анализа // Вестн. Перм. ун-та. Сер. Экономика. 2009. Вып. 1. С. 51–61.
12. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. пер. с англ; под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 234 с.
13. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 7-е изд. М.: Стандарты и качество, 2009. 404 с.
14. Суров Д.Н. Теоретико-методические основы реализации процессного подхода к

потребности всех участников, заинтересованных в общем результате, при этом снижая или исключая возможные потери при взаимодействии с клиентами и ВБП.

управлению промышленным предприятием: автореф. дисс. канд. экон. наук. М. 2010. 24 с.

15. Ташкинов А.Г. Анализ применения функционального и процессного подходов при формировании организационной структуры предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2012. № 3. С. 77–80.
16. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Вебер, 2006. 287 с.
17. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, 2002. 328 с.
18. Шешукова Т.Г. Совершенствование методики анализа экономического потенциала хозяйствующего субъекта: монография / Т.Г. Шешукова, Е.В. Колесень; Перм. гос. нац. иссл. ун-т.– Пермь, 2013. 201 с.
19. Шешукова Т.Г., Колесень Е.В. Экономический потенциал предприятия: сущность, компоненты, структура // Вестн. Перм. ун-та. Сер. Экономика. 2011. Вып. 4. С. 118 – 127.
20. Porter M. Competitive Advantages. N. Y.: Free Press, 1985.

References

1. Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija [The new corporate strategy]. Per. from English. St. Petersburg.: Peter, 1999. 416 p.
2. Boyko A.A., N.V. Bahmareva Prinzipy proektirovaniya instrumentov processno-orientirovannogo upravlenija vosproizvodstvom osnovnich proizvodstvennich fondov predprijtija // [Principles of designing tools for process-oriented control reproduction of fixed productive assets of the enterprise] // Scientific transport problems of Siberia and the Far East, №1. Novosibirsk. 2010. P. 17 – 20.
3. Bolshakov A.S., Mikhailov V.I. Sovremenyj menegment: Teorija i praktika [Modern Management: Theory and Practice]. St. Petersburg.: Peter, 2002. 416 p.
4. Drucker P. Efektivnoe upravlenij. Ekonomicheskie zadachi i optimalnij reshenija [Effective management. Economic problems and optimal solutions]: per. with English. M.: FAIR-PRESS, 1998. 288 p.
5. Kutelev P.V. Organizacionnij ingeniring: Technologija reinzininga biznesa [Organiza-

tional Engineering: Technology business reengineering]. Rostov n / D: Phoenix, 2003. 224 p.

6. Kozachenko A.V., Ljashenko A.N., Ladyka I.Y. Upravlenije krupnym predprijetiem [Management and other large enterprise]. Monograph. Kiev: Libra, 2006. 384 p.

7. Lipuntsov Y.P. Upravlenije processami. Metody upravlenija predprijetiem s ispolzovaniem informacionnyh tehnologij. [Process Management. Enterprise management methods using information technology]. M.: DMK press, IT Co., 2003. 224 p.

8. Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G. Efektivnyj menegment [Effective Management]: A manual for schools / under total. ed. I.I. Mazur. Moscow: Higher School, 2003. 555 p.

9. Prikhodko V.I. Sovremenaja organizacionnaja paradigma [Modern organizational paradigm] // *Management in Russia and abroad*. 1999. № 3. P. 34–35.

10. Prudsky V.G., Zhdanov M.A. Upravlencheskij proekt kak forma razrabotki, prinjtija i realizacij innovacionnogo reshenija [Project management as a form of development, adoption and implementation of innovative solutions] // *Ars Administrandi (Arts Management)*. 2013. № 2. P. 68–78

11. Prudsky V.G., Magdanov P.V. Konceptija strategicheskogo analiza [The concept of strategic analysis] // *Vestn. Perm. Univ. Ser. Economy*. 2009. Iss. 1. P. 51–61.

12. Robson M., Ullah F. Prakticheskoe rukovodstvo po reinziniringu biznes-processov. [Practical Guide to Business-Process Reengineering : Per. from English. / Ed. by N.D. Eriashvili. M: Audit, UNITY, 1997. 234 p.

13. Repin V.V., Eliferov V.G. Processnyj podchod k upravlenij. Modelirovanij biznes-processov [Process approach to management. Business process modeling]. 7th ed. M.: Standards and Quality, 2009. 404 p.

14. Surov D.N. Teoretiko-metodicheskie osnovy realizacij processnovo podchoda k upravlenij promyshlennym predprijetiem [Theoretical and methodological basis for the realization of the process approach to the management of an industrial enterprise]: Author. diss. cand. ehkon. sciences. M., 2010. 24 p.

15. Tashkinov A.G. Analiz priminenija funkcionalnogo processnovo podchodov pri formirovanij organizacionnoj struktury predprijetij [Analysis of the application of functional and process approaches in the formation of organizational structure] // *Scientific and technical statements STU*. Economic sciences. 2012. № 3. P. 77-80.

16. Hammer M., Champy J. Reinziniring korporacij: Manifest pevolucij v biznese [Reengineering the Corporation : A Manifesto business revolution] / Michael Hammer, James Champy ; lane. with angl. Yu.E. Kornilovich. M.: Mann, Ivanov and Weber, 2006. 287 p.

17. Harrington J., Esseling K.S, Harm Van Nimvegen. Optimizacija biznes-processov. Dokumentirovanij, analiz, upravlenije, optimizacija. [Optimization of business-processes. Documentation, analysis, management, optimization.]. SPB.: ABC, 2002. 328 p.

18. Sheshukova T.G. Sovershenstvovanie metodiki analiza ekonomicheskogo potenciala chozajstvuyshego subjekta [Improved methods of analysis of the economic potential of the business entity]: monograph / T.G. Sheshukova E.V. Kolesen ; Perm. Reg. nat. Inst. Univ. Perm, 2013. 201 p.

19. Sheshukova T.G., Kolesen E.V. Ekonomicheskij potencial predprijetij: sushost, komponenty, struktura. [The economic potential of the enterprise : the nature, components, structure] // *Vestn. Perm. Univ. Ser. Economy*. 2011. Iss. 4. P. 118 – 127.

20. Porter M. Competitive Advantages. Ne. Y.; Free Press, 1985.