

К.С. Безгін

канд. екон. наук

І.В. Гришина

канд. екон. наук,
м. Донецьк

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСНОГО ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Актуальною й значимою проблемою сучасної української економіки є підвищення якості відтворювальних процесів промислових підприємств. Для її вирішення необхідно переглянути концептуальні основи вітчизняного менеджменту. Сучасна парадигма управління, а також високий динамізм змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, передбачає перехід від системно-диференційованої (функціональної) до системно-інтегрованої (процесної) структури управління. Основною метою впровадження й використання процесно-орієнтованого підходу до управління є зниження вартості кінцевого результату і підвищення його споживчої цінності для максимального задоволення споживачів, що в умовах трансформаційного періоду української економіки стає системоутворюючим фактором конкурентоспроможності промислових підприємств.

Різні аспекти досліджень в сфері процесного й функціонального підходів до управління підприємством знайшли своє відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних учених: Андрієнко В., Виноградової О., Єліферова В., Ладико І., Ліпунцова Ю., Каблашової І., Репіна В., Федюкіна В., Андерсена Б., Беккера Й., Давенпорта Т., Масаакі І., Нордсаяка Ф., Робсона М., Ротера М., Шука Д., Хаммера М., Чампі Д., Харрінгтона Д., Шеєра А. Віддаючи належне науковій та практичній значимості праць вищезгаданих авторів, необхідно відзначити, що певне коло завдань, пов'язаних з науково-практичним обґрунтуванням необхідності впровадження й використання процесно-орієнтованого підходу до управління промисловими підприємствами, не досить сформульовано і вимагає їх подальшого розвитку.

Метою статті є порівняльний аналіз процесного й функціонального підходів до управління підприємством для обґрунтування необхідності впровадження й використання процесного підходу, як найбільш відповідного сучасним вимогам до якості процесу створення споживчої цінності.

В епоху постіндустріального суспільства в розвинених країнах більшою мірою визначальними стають інформатизація бізнесу й сегментація світового ринку, насичення (і перенасичення) суспільства матеріальними благами. Відбувається перехід від економіки серійного й масового виробництва до економіки, орієнтованої на споживача. Традиційна мета промислового підприємства — зробити якнайбільше продукції — нині замінюється більш складною: забезпечити задоволення бажань споживача за рахунок своєчасного виробництва й поставки необхідних товарів.

На думку деяких дослідників [3; 9; 19] атрибутом сучасної управлінської діяльності є наступні недоліки:

слабка керованість організаційних структур управління; стагнація й втрата здатності до розвитку промислових організацій; низький рівень адаптивності й гнучкості структур управління й організацій у цілому стосовно впливів зовнішнього середовища; високий рівень бюрократизації в організаціях.

Більшість перерахованих проблем виникли не сьогодні, а сформувалися протягом багатьох років на базі підходів (Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля), які були покликані вирішувати проблеми управлінського характеру, притаманні специфіці розвитку економіки того часу. Догматичне використання положень даних підходів без їхньої адаптації до сучасних реалій дозволяє принципам і нормам, що вичерпали себе, залишатися в активі управлінської діяльності багатьох промислових підприємств. В теорії управління [3; 14; 19], на даний момент існують чотири основні наукові підходи до управління підприємством: системний підхід (організація розглядається як цілісна кібернетична система); ситуаційний підхід (діяльність організації планується залежно від значимості й зміни ситуаційних факторів); функціонально-орієнтований підхід (виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації); процесно-орієнтований підхід (на перший план виносяться розробка процесу або алгоритму управління організацією).

В управлінні вітчизняними підприємствами домінує функціонально-орієнтований підхід, який базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства, де організація й управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами (бюро, відділами, цехами тощо), а взаємодія структурних елементів — через роботу посадових осіб (начальників відділів, виробництв, цехів і т. д.). Об'єднання співробітників, що виконують споріднені види робіт, у відділи має певні переваги [1]: співробітники одержали можливість спеціалізуватися у вибраній ними професії й, таким чином, здобути професійні навички найвищого рівня; внаслідок централізації різних функцій (наприклад, фінансування, роботи з персоналом, роботи з технічного обслуговування встаткування) витрати організації знизилися; робота стала більш безпечною, тому що кожний знає своє робоче місце, а також ту роботу, яку він повинен виконувати; спростилася процедура формування організаційної структури підприємства.

В основі функціонально-орієнтованого підходу до управління підприємством лежить принцип розподілу й спеціалізації праці Адама Сміта [18], сформульований ще в XVIII столітті, що згодом був розвинений іншими

вченими. Так, наприклад, Ф. Тейлор [20] запропонував розділити виробничий процес на спеціалізовані операції для підвищення ефективності праці робітників, А. Файоль [21] розглядав як об'єкт управління не стільки роботу робітників, скільки організацію в цілому, виділяючи при цьому специфічні функції управління, на основі яких повинна визначитися раціональна структура організації. Розвинув та довів до досконалості принцип функціонального управління М. Вебер у своїй теорії раціональної бюрократії [14].

Аналіз літературних джерел [1; 4; 13; 19] дозволяє визначити певні недоліки, що властиві функціонально-орієнтованому підходу: диференціація технологій виконання завдань на окремі, як правило, не пов'язані між собою фрагменти робіт, які орієнтовані на проміжний результат, що веде до відсутності відповідального за кінцевий результат і контролю над технологією в цілому; при оптимізації діяльності підприємства керівництво орієнтується на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури; функціональна ієрархія спотворює й сповільнює хід бізнес-процесу й призводить до невиправдано високих накладних витрат; руйнівна конкуренція між функціональними підрозділами заохочується більшою мірою, ніж боротьба із зовнішніми конкурентами; вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів призводить до виникнення проблем на міжфункціональних стижах; відсутня зацікавленість персоналу в кінцевому результаті, оскільки плоди його діяльності відірвані від результатів роботи організації в цілому; головним споживачем результатів діяльності працівника є його керівництво, а не кінцевий споживач; надмірна прихильність до бюрократичних норм знижує ефективність обміну інформацією як усередині підприємства, так і з навколишнім середовищем; дискретна автоматизація діяльності окремих підрозділів і невдалі спроби впровадження інформаційних систем обумовлює неефективність інформаційної підтримки.

Основною ідеєю функціонально-орієнтованого підходу до управління є розподіл праці й обмін матеріальними продуктами, що призводить до формування механістичного погляду на природу промислових підприємств (на подібні з технічними системами) в індустріальному суспільстві, і як наслідок, одержують поширення функціонально спеціалізовані організаційні структури. Насправді ж діяльність в організаціях не рухається вгору та вниз по ієрархії, а пронизує її наскрізь у вигляді бізнес-процесів [13].

Об'єктивні передумови кризи функціональної спеціалізації пов'язані також з еволюцією принципів діяльності організації у сучасних умовах — перехід від моделі «раціональної бюрократії» до моделі «організаційної діяльності, що базується на знаннях та інформації». Практика показує, що ефективна діяльність у бізнесі (тобто діяльність, що дає максимальний прибуток) не може здійснюватися за умови використання функціонально-орієнтованого підходу, при якому управління реалізується за допомогою наказів, розпоряджень і дозволів [5]. Одним з рішень даної проблеми є перехід до процесно-орієнтованого управління.

Засновником процесно-орієнтованого підходу вважається французький учений і практик Анрі Файоль, який виділив шість основних функцій підприємства:

технічна, комерційна, фінансова та управлінська діяльність, забезпечення безпеки, бухгалтерський облік [21]. Однак він розглядав їх як незалежні одна від іншої, а сучасний процесно-орієнтований підхід розглядає функції підприємства у взаємозв'язку [12].

Ідея структури підприємства, що орієнтована на процеси, яка з кінця 80-х років 20-го сторіччя викликала підвищену увагу завдяки таким ключовим концепціям, як реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering) або управління бізнес-процесами (Business Process Management), є далеко не новою. Ще на початку 30-х років Нордсайк Ф. відзначав необхідність переорієнтації структури підприємства на процеси: «Для розподілу завдань підприємства, у кожному разі, потрібно прагнути до чіткого розподілу процесів. Це є саме тим розподілом, що буде відповідати цілям маніпуляції процесного об'єкта й особливо ритму завдань» [29, с. 77]. Згодом він розвив цю ідею. В 1972 році: «Виробництво є, насправді, тривалим процесом, безперервною послідовністю робіт. Справжня структура процесу виробництва нагадує потік. У процесі виробництва постійно створюються й розподіляються нові продукти й послуги на основі однакових завдань або завдань, що мало змінюються. І як, виходячи з таких комплексних уявлень, можна інакше розділити завдання виробництва, як не відповідно до природного технічно-обумовленого розподілу процесів?» [30, с. 9].

Незважаючи на постійне обговорення процесно-орієнтованого підходу в науковій літературі, на практиці він не знаходив широкого застосування аж до 80-х років 20-го сторіччя, коли вийшли роботи Шеєра А. [25], Портера М. [31], Давенпорта Т. [27], а також Хаммера М. і Чампі Д. [23], які спричинили інтенсивне впровадження процесного підходу на підприємствах.

Говорячи про джерела процесного розуміння сутності організації, потрібно відзначити Богданова О. О., який у своїй роботі «Тектологія» [2] дав визначення організації, не як простої множини елементів, а як динамічного комплексу, що розглядається у вигляді процесу або потоку незалежних процесів, які мають циклічний розвиток. При цьому проводиться чітке розмежування між організацією й структурою (статикою й динамікою). Якщо організація — це система, то загальна її структура цілісно відображає внутрішні зв'язки її елементів, у яких проявляються невідповідності й протиріччя, що виникають. Для їхнього нівелювання здійснюються процеси, що змінюють певний ресурс та перетворюють його в новий продукт (матеріальний, інтелектуальний тощо).

Закономірності, сутність і природа процесів є предметом дослідження загальної теорії процесів і спеціальних процесних теорій, у т. ч. процесної теорії управління. Концепція загальної теорії процесів, що вивчає процеси будь-якої природи сформувалася наприкінці 60-х років ХХ сторіччя і є загальнотеоретичною основою процесної теорії управління.

У науковому плані процесна теорія вважається новим якісним етапом розвитку системної теорії, оскільки процес завжди вторинний стосовно системи. Системна теорія спрямована на вивчення й аналіз властивостей системи, а процесна у якості об'єкта дослідження розглядає зміну даних властивостей, тобто функціонування систем. Теоретичне осмислення даного положен-

ня дозволяє зробити висновок, що системний підхід у своєму розвитку пройшов два етапи, перший з яких — системно-диференціюючий, а другий — системно-інтегруючий. В своїй основі ці етапи не суперечать один одному: вони є різновидами системного підходу, представляючи відповідні стратегії розвитку й удосконалення організаційних систем [16].

Сутність системно-диференціюючого підходу полягає, насамперед, у тому, що організаційна система будується на основі безперервного розподілу складових елементів відповідно до поставленої мети. Ілюстрацією цього підходу є поступовий перехід від лінійної побудови організаційної структури управління до лінійно-функціональної, при якій, виходячи з певних функцій, формуються функціональні ланки з відокремленням у вигляді управлінь, відділів, бюро, секторів тощо.

Логіка розвитку таких організаційних систем полягає в тому, що при виникненні нової функції або ускладненні існуючих відбувається їхнє відокремлення шляхом створення нових структурних підрозділів в організаційній структурі управління. Аналіз організаційних систем цього виду дозволяє стверджувати, що їм властиві такі основні закономірності: під час їхнього створення, насамперед, відбувається відокремлення органів управління; взаємини по вертикалі є пріоритетними; розвиток систем відбувається переважно екстенсивним шляхом. Таким чином, діалектика розвитку цих організаційних систем є такою, що на певному етапі їхнього екстенсивного росту починає різко знижуватися ефективність управління через відсутність узгодженості й необхідної взаємодії в діяльності функціональних підрозділів, що в остаточному підсумку приводить до значного погіршення економічних результатів. Саме тому на зміну системно-диференціюючому підходу приходять системно-інтегруючий [16]. Сутність цього підходу складається в інтеграції різних видів діяльності, необхідних для досягнення конкретних цілей, і концентрації необхідних для цього ресурсів. У результаті створюються організаційні структури матричного та сітьового типу з інтегрованими органами управління, на які покладається відповідальність за досягнення поставлених цілей. Це дозволяє перейти від екстенсивного до інтенсивного розвитку організаційної системи.

Відзначені недоліки організаційних систем, побудованих на основі системно-диференціюючого підходу ініціювали пошук нових методів управління в менеджменті. До цих нових методів і варто віднести передбачений у стандартах ISO серії 9000:2000 процесний підхід. Відповідно до методології, передбаченої стандартами ДСТУ ISO серії 9000:2000 [10], процес — це діяльність, спрямована на досягнення встановленої мети, що має кількісне вираження — результат. Тому для реалізації процесного підходу організаційна система повинна переорієнтуватися з функціонального управління на управління результатами, сукупність яких повинна забезпечити підвищення ефективності системи й конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи історію походження процесно-орієнтованого підходу до управління, необхідно виділити американського вченого доктора Вальтера Ендрю Шухарта, що запропонував тейлорівський підхід до контролю й управління якістю продукції, заснований на допущеннях,

замінити методикою, яка спрямована на забезпечення стабільності технологічних процесів і зменшення їхніх варіацій. Ця, по суті, революційна ідея, обґрунтована В. Шухартом [22] в 1924 р., тільки через півстоліття одержала загальне визнання й поширення в промисловому виробництві.

Надалі основні положення процесно-орієнтованого підходу до управління були розвинені й представлені в теорії Е. Демінга «Трансформація й безперервне вдосконалювання процесів» (CPI — Continuous Process Improvement) [28]. Відповідно до цього підходу основний акцент робиться на підвищенні якості продукції, а не на підвищенні прибутку організації. Дане положення сприяє вдосконаленню організаційного управління й підсилює вплив споживача на якість кінцевої продукції. Досвід поступових вдосконалень став передумовою виникнення в 80-х роках концепції Загального управління якістю (TQM — Total Quality Management) [8].

На сучасному етапі концепція Загального управління якістю (TQM) є субстратом нової версії стандартів ISO серії 9000. Основу концепції нової версії стандартів ISO становить процесний підхід. Це й обумовлює їхню корінну відмінність від стандартів ISO серії 9000 версій 1987 р. і 1994 р., для яких характерний елементарний підхід. Слід зазначити, що загальна концепція процесу вперше була викладена в стандарті ISO 9000—1:94. Однак вона не одержала належного розвитку в стандартах ISO 9001 — ISO 9003 та ISO 9004 і в результаті не застосовувалася в практиці проектування систем якості.

Виникнення й розвиток процесного управління відбувалося на стику загального менеджменту й менеджменту якості. Значною мірою концепція управління бізнес-процесами формується на базі менеджменту якості, хоча окремими її проявами були і японські «гуртки якості», і бригадні форми організації праці, і система управління виробництвом «точно в строк», і матричні структури управління, і гнучкі автоматизовані виробничі системи, і децентралізація управління та інші нововведення останніх років.

Проаналізувавши різні підходи в області загального менеджменту й менеджменту якості, можна зробити висновок, що в основу створення й розвитку процесно-орієнтованого управління підприємством були покладені різні концепції, а саме: досвід в області побудови систем менеджменту якості й систем постійного вдосконалення діяльності підприємства [1; 8; 26]; цикл Шухарта-Демінга P-D-C-A (Do-Check-Act) [7; 28]; принципи побудови збалансованої системи показників BSC (Balance ScoreCard), розроблені Норттоном і Капланом [11] і розвинені іншими авторами [6; 15]; принципи управління проектами [19].

На думку авторів некоректним є протиставлення процесного й функціонального підходів як явищ, що перебувають у різних площинах організаційно-управлінської реальності. Процеси існують і при функціональному підході до управління, як було показано вище, підприємство має процесну природу, тільки в цьому випадку їхній хід і розвиток ускладнений існуючими управлінськими принципами, які у сучасних соціально-економічних умовах втратили свою актуальність. Порівняльна характеристика функціонального й процесного підходів наведена в табл. 1.

Порівняльна характеристика функціонального й процесного підходів

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	2	3
Пріоритетна мета	Одержання прибутку	Якість діяльності й продукції, постійні вдосконалення
Відносини з партнерами	Ситуаційна взаємодія	Стратегічна взаємодія
Організаційна структура	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (штабна)	Адаптивні організаційні структури, що орієнтуються на нововведення
Кількість рівнів управління	4 – 12	3 – 4
Роль ієрархії стосовно бізнес-процесів на підприємстві	Сповільнює й ускладнює бізнес-процес, гальмує його вдосконалення	Організує й підтримує структуру бізнес-процесів, створює середовище для вдосконалення
Сприйняття персоналу	Біхевіористичний підхід	Гуманістичний підхід
Теорії мотивації	Теорія Х	Теорія Y і Z
Компетенції персоналу	Низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація	Високий рівень компетенції, широка спеціалізація
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісний розвиток
Орієнтація результату роботи	На менеджмент	На споживача
Об'єкт контролю	Технологія, процедури	Результат
Повноваження й відповідальність	Централізація	Децентралізація
Виробничі системи	Масове виробництво	Дбайливе (ощадливе) виробництво
Комунікації	Переважно вертикальні	Переважно горизонтальні
Реакція на зміни	Реактивна	Інтерактивна
Стиль управління	Авторитарний	Демократичний
Удосконалення процесів діяльності	Субоптимізація (виходячи з показників функціональних підрозділів)	Оптимізація (виходячи з показників ефективності підприємства в цілому)
Устаткування	Високопродуктивне, вузькоспеціалізоване, важко переналаджуване	Високопродуктивне, широко спеціалізоване, легко переналаджуване
Адаптивна здатність	Низька	Висока
Відношення до споживача	Виготовляє те, що може, і вмовляє споживача, що це саме те, що йому потрібно	Виготовляє саме те, що потрібно споживачеві
Вимір ефективності	Система економічних і фінансових показників, виміри в основному здійснюються на заключному етапі виробничо-управлінського циклу	Комплексна система показників, виміри здійснюються на всіх етапах виробничо-управлінської діяльності
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність із урахуванням параметрів якості й задоволення потреб різних груп інтересів (споживачів, персоналу, суспільства)
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Особливості економічного оточення	Відносна стабільність потреб. Негативний вплив макроекономічних зрушень (кризи)	Невизначеність і мінливість потреб. Позитивний вплив макроекономічних зрушень (можливості)
Опорна концепція	Механістична бюрократія)	Менеджмент якості

На даний момент процесно-орієнтований підхід є основною базою сучасних підходів до управління, таких як [10]: МС ISO серії 9000 версії 2000 р. — регламентуючі вимоги до систем менеджменту якості; TQM (Total Quality Management) — система загального управління якістю; PIQS (Process Integrated Quality System) — система менеджменту якості, інтегрована з бізнес-процесами; WFMS (Work Flow Management System) — система управління потоками робіт; ERP (Enterprise Resource Planning) — комплексна система планування й управління ресурсами організації.

З урахуванням проведеного аналізу можемо зробити певні висновки щодо переваг впровадження підприємством процесного підходу до управління [1; 13; 17; 24]: зосередження на кожному процесі сприяє кращому задоволенню споживачів; створення цінності стосовно кінцевої продукції зосереджено в процесах; визначення границь розглянутого процесу, а також постачальників і споживачів дозволить забезпечити кращу взаємодію й

розуміння вимог, які варто задовольнити; зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів; відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів процесів, відповідальних за процес; управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт; урахування динамічного характеру розвитку організацій; істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання й зайвих ланок управління; впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією (3–4 рівні управління), основою яких є бізнес-процеси. Це стає можливим у результаті істотного збільшення норми керованості (за деякими оцінками [24] норма керованості збільшується в три рази), оскільки при цьому керівник не контролює технології виконання робіт, а кожний виконавець чітко уявляє очікувані результати; впровадження автоматизації інтегрованих бізнес-процесів організації, а не через де-

композицію функцій управління, що відбувалося раніше при впровадженні автоматизованих систем управління (АСУ); зниження рівня бюрократизації в системах управління; підвищення розуміння персоналом своїх обов'язків (він виконує вимоги споживачів у рамках свого процесу й висуває вимоги до постачальників ресурсів). Із цим багато в чому пов'язана орієнтація процесного управління на якість продукції, що випускається; зниження невизначеності в прийнятті рішень, оскільки зменшення ієрархічних рівнів у структурах управління дозволяє зменшити трансформацію інформації; створення творчого колективу в рамках процесних груп; здійснення оцінки процесів діяльності через більш точне нормування кожної операції, а також проведення оцінки вартості операцій, визначення центрів витрат і структури витрат у тих місцях, де раніше це було практично неможливо; розширення можливості створення в організаціях дієздатної системи управління якістю.

У подальших дослідженнях автори планують зосередити свою увагу на розробці методичного підходу до впровадження процесного підходу на прикладі підприємств машинобудівної галузі.

Література

- Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. С. Ариничева /Б. Андерсен. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
- Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): в 2-х кн.: Кн. 1. / А. А. Богданов; отв. ред. Л. И. Абалкин / Отделение экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР.— М.: Экономика, 1989. — 304 с.
- Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков — СПб.: Питер, 2002. — 416 с.
- Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. — 196 с.
- Войнов И. В. Моделирование экономических систем и процессов: монография / И. В. Войнов. — Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2002. — 392 с.
- Гершун А. М. Разработка сбалансированной системы показателей / А. М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 128 с.
- Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 370 с.
- Джордж С. Всеобщее управление качеством=Total quality management [Текст]: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях: пер. с англ. / С. Джордж, А. Ваймерскірх. — СПб.: Виктория плюс, 2002. — 256 с.
- Друкер П. Задачи менеджмента XXI века: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Вильямс, 2001. — 272 с.
- Система управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000 — 2001. — К.: Держстандарт України, 2001. — 36 с.
- Каплан Р. Сбалансированная система показателей: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 216 с.
- Кравченко К. А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний / К. А. Кравченко. — М.: Альма Матер, 2006. — 528 с.
- Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография / И. Ю. Ладыко, А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко. — К.: Либра, 2006. — 384 с.
- Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
- Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: пер. с англ. / Пол Р. Нивен. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 328 с.
- Рахлин К. Сущность и содержание процессного подхода. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm025.html>
- Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. — 408 с.
- Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народа: пер. с англ. В. С. Афанасьев. / А. Смит. — М.: Эксмо, 2007. — 960 с.
- Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 1. — М.: «Издательство», 1997. — 584 с.
- Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. А. И. Зака / Ф. У. Тейлор.; под ред. Е. А. Кочергина. — Контролинг, 1991. — 104 с.
- Файоль А. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Дело, 1992. — 672 с.
- Федюкин В. К. Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. — СПб.: Питер, 2004. — 208 с.
- Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 287 с.
- Хлебников Д. Кризис функционального управления / Д. Хлебников // Новые рынки. - №3. — 2002. — С. 38–44.
- Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы: пер. с англ. / А. Шеер. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Просветитель, 1999. — 154 с.
- Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: пер. с англ. / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
- Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology / T. H. Davenport. — Boston: Harvard Business School Press, 1993. — 364 p.
- Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position / W. E. Deming. — Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. — 373 p.
- Nordsieck F. Betriebsorganisation. Lehre und Technik, Textband / F. Nordsieck. — Stuttgart, 1934. — 268 p.
- Nordsieck F. Grundlagen der Organisationslehre / F. Nordsieck. — Stuttgart: C. E. Poeschel. — 1974. — 132 p.
- Porter M. E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. — New York: Free Press, 1985. — 252 p.