

УДК 658:005.7

Олена О. Єршова

*Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка*

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами. Проаналізовано основні підходи та концепції до управління бізнес-процесами, які успішно імплементовані в практику господарювання іноземними компаніями. Також запропоновано концепцію менеджменту бізнес-процесами для сучасних українських підприємств.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами, концепції управління бізнес-процесами.

Елена А. Ершова

*Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства
имени Петра Василенко*

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассмотрен зарубежный опыт эффективного управления бизнес-процессами. Проанализированы основные подходы и концепции к управлению бизнес-процессами, которые успешно имплементированы в практику хозяйствования иностранными компаниями. Также предложена концепция менеджмента бизнес-процессов для современных украинских предприятий.

Ключевые слова: бизнес-процесс, управление бизнес-процессами, концепции управления бизнес-процессами.

Olena O. Yershova

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

**INTERNATIONAL EXPERIENCE OF EFFECTIVE BUSINESS PROCESSES
MANAGEMENT**

The paper explores international experience of effective business processes management. The basic approaches and concepts to the management of business processes successfully implemented in international companies management practices have been analyzed. An author's concept of business processes management for modern Ukrainian enterprises is offered.

Keywords: business process, business processes management, business processes management concept.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Глобалізація економіки, розвиток та вдосконалення сучасних технологій, посилення конкуренції на ринку дедалі частіше змушують керівників підприємств шукати нові підходи до управління компаніями. За теперішніх умов використання переважно функціонального підходу в менеджменті підприємством вже не дає змоги повною мірою вчасно реагувати останньому на зміни в динамічному ринковому середовищі, оскільки орієнтується здебільшого на досягненні короткочасних цілей на шкоду довгостроковим, гальмує еволюцію інноваційних процесів, обмежує доступ до інформації, а отже, погіршує координацію виробництва, маркетингу, продажу та інших функцій фірми.

За останнє десятиліття більшість країн з розвиненою економікою поступово переходять від функціонального до процесного підходу в управлінні, який зміщує фокус уваги на процеси, що протікають на підприємстві, і спрямовані на покращення якості

товарів, робіт, послуг й задоволення потреб споживача, проходять на всіх стадіях виробництва продукції, включають всі підрозділи та орієнтуються на кінцевий результат – отримання прибутку[14]. Відтак, на перший план виходить управління бізнес-процесами підприємства.

Ефективне управління бізнес-процесами дає змогу тій чи іншій компанії не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а значно скоротити витрати на виробництво та збут продукції і залишатись при цьому прибутковою. Оскільки в Україні ще превалює функціональний підхід над процесним, вважаємо за доцільне дослідити досвід ефективного управління бізнес-процесами в зарубіжних розвинених країнах. Його аналіз дасть змогу виявити конкретні концепції та підходи до практичного менеджменту бізнес-процесів, які в подальшому можливо імплементувати на вітчизняних підприємствах адекватно до нинішнього стану як самих українських виробників та постачальників, так і до ринкової ситуації в Україні в цілому.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Чимало наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених присвячено теоретико-методологічним положенням механізму управління бізнес-процесами. Серед них такі вчені як Демінг В.Е, Хаммер М., Чампі Д., Давенпорт Т., Репін В.В., Єфімов В.В. та інші. Серед українських вчених доречно згадати роботи Чернобай Л.І., Морщенко Т.С., Рубан В.Я., Гончарова О. та інші.

Невирішені частини дослідження. В останні десятиріччя проблематика управління бізнес-процесами підприємства стає дедалі актуальнішою. По-перше, серед вчених різних країн не існує єдиного підходу до тлумачення поняття «бізнес-процес», а відтак, в залежності від трактування останнього, й виокремлюються різні підходи до управління ним. По-друге, в Україні вона взагалі знаходиться на початковій стадії «зародження». І хоча в працях вітчизняних вчених досліджуються, зазвичай, сутність бізнес-процесу як економічного явища, зосереджується увага на технічних аспектах (програмах) моделювання бізнес-процесів, їх характерних ключових ознаках, проте досить мало уваги приділяється питанням, які саме конкретні типові практично-прикладні концепції, моделі управління бізнес-процесами ефективно функціонують в інших високорозвинених країнах, та як ці моделі, концепції можна (та чи можливо взагалі) запровадити на сучасних українських підприємствах.

Мета дослідження. Метою роботи є дослідження зарубіжного досвіду ефективного управління бізнес-процесами високорозвинених економік світу, а також виокремлення, узагальнення та обґрунтування конкретних підходів та концепцій до управління бізнес-процесами, котрі можна імплементувати на сучасні українські підприємства.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сьогодні ринок «споживача» давно перемиг ринок «виробника», сам же споживач стає вибагливішим до наданих послуг чи купованої продукції. За таких умов господарювання підприємці змушені активно шукати інструменти й засоби підвищення ефективності власного бізнесу. Одним з таких інструментів, що безпосередньо впливає на якість виробленого товару, являється так званий «процесний» підхід.

На жаль, існуючі в Україні методи й системи управління компаніями залишаються орієнтованими, в першу чергу, на швидке отримання прибутку, за якого якість продукції стоїть далеко не на першому місці, а відтак в результаті на виході маємо малоконкурентний або неконкурентоспроможний товар чи послугу. Стосовно ж упровадження процесного підходу в управлінні, – ситуація ще гірша. Тому було б доцільно звернути увагу на досвід зарубіжних компаній, які вже запровадили процесний підхід, що дав змогу останнім ефективно управляти бізнес-процесами та нарощувати власну прибутковість.

Пропонуємо спочатку визначитися з такими дефініціями, як процесний підхід, бізнес-процес, управління бізнес-процесами. Так, погоджуємося з Морщенко Т.С., що процесний

підхід розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Він робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг) [18, с. 296].

Стосовно тлумачення самого «бізнес-процесу», то тут думки вчених розходяться. Пропонуємо таке визначення бізнес-процесу: це будь-який систематичний взаємопов'язаний з іншими вид діяльності підприємства, який алгоритмічно описує дане підприємство всередині, має чітко окресленого власника, і стосується перетворення вхідних ресурсів в кінцевий, документально закріплений продукт на виході, що має споживчу цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача.

Під управлінням бізнес-процесами (УБП) розуміють цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління стосовно об'єктів управління (бізнес-процеси) шляхом вироблення й реалізації відповідних управлінських рішень за допомогою різних методів і засобів впливу задля досягнення задоволеності кінцевого споживача бізнес-процесу й підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Розглянемо різні підходи та концепції ефективного управління бізнес-процесами у зарубіжних країнах (США, Японія, країни Західної Європи), провідні компанії яких застосовують процесний підхід в менеджменті.

Важливо відмітити, що закордоном серед управлінців вже давно не викликає сумнів тезис стосовно того, що аби взагалі управляти бізнес-процесами (будь-яким з них), необхідно, щоб в компанії ці процеси були чітко визначені, описані і функціонували. Добре чи погано – це вже питання вдалого/невдалого управління ними. Неможливо управляти тим, що не має чітких меж та визначеності. Оскільки менеджмент в організації передбачає поліпшення стану об'єкта управління, не дивно, що зарубіжні компанії зосереджують свою увагу, на постійній оптимізації наявних бізнес-процесів. В її основі лежать та чи інша концепція, підхід або навіть модель ефективного менеджменту бізнес-процесів, які на практиці себе зарекомендували як успішні, вдалі, прибуткові і були впроваджені закордонними підприємствами.

Так, в США, Західній Європі, Японії найбільшої популярності досягли наступні концепції стосовно управління бізнес-процесами.

1. Постійне поліпшення процесів (Continuous Improvement Process (CIP)). Суть концепції полягає в незначних, але постійних поліпшення процесу по всіх його складових.

Ідея безперервного (постійного) поліпшення процесів належить доктору Едвардсу Демінгу, який почав вводити її на практиці в 40-50-х роках минулого сторіччя. Так, Демінг проповідував управління якістю на основі процесного підходу, та не знайшовши підтримки на Заході, отримав запрошення від JUSE (японського союзу вчених та інженерів) для відновлення японської промисловості. Саме в Японії він розробив 14 принципів, котрі потім лягли в основу менеджменту якості й викликали так зване «японське диво».

До них належать: постійність цілі, нова філософія, покінчення із залежністю від масового контролю, покінчення з практикою закупівель за самою низькою ціною, поліпшення кожного процесу, введення в практику підготовку та перепідготовку кадрів, заснування лідерства, гоніння страхів, руйнування бар'єрів, відмова від пустих лозунгів й гасел, усунення довільних числових норм і завдань, надання робітникам можливості пишатися своєю працею, заохочення прагнення до освіти, прихильність до справи підвищення якості й дієвість вищого керівництва [1;19].

В подальшому модель безперервного поліпшення процесів управління бізнес-процесами дістала назву Цикл «Шухарта-Демінга» (цикл PDCA, цикл Демінга):

- планування (Plan): встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів;
- виконання (Do): безпосереднє виконання запланованих робіт;
- перевірка (Check): збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), що вийшло в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.
- вплив (Act): прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів [8].

Яскравими прикладами успішного використання концепції CPI на практиці є такі японські та американські компанії як Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors, Nashua Corporation, Ricoh, Ford Motors, Florida Power & Light та інші.

2. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM)).

Дана концепція полягає в такому управлінні підприємством та бізнес-процесами зокрема, за якого організація має працювати не лише над якістю продукції, але й над якістю роботи в цілому, долучаючи активно до всього цього персонал.

По суті TQM еволюціонувала з вдосконалених принципів Демінга (почала формуватися в 50-х рр. XX ст. в результаті введення в Японії премії Демінга) і лягла пізніше в основу стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) серії 9000. Так, міжнародний стандарт ISO 8402 дає таке визначення TQM: підхід до управління організацією, націленої на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для організації і суспільства [2].

Вона передбачає постійне вдосконалення 3-х складових: якості продукції, якості організації бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу. Для оцінки «якості» використовуються такі параметри як ріст фінансових показників компанії, ступінь задоволеності клієнтів, підвищення задоволеності службовців фірми своєю роботою.

TQM включає в себе два механізми: Quality Assurance (контроль якості) та Quality Improvements (підвищення якості). Перший надає гарантії, які запевняють клієнтів в тому, що той чи інший товар/послуга якісні. Другий передбачає, що рівень якості необхідно не лише підтримувати, але і підвищувати, а відтак, треба й рівень гарантій, даних компанією, піднімати.

Важливо відмітити, що не існує конкретного переліку характеристик, які визначають TQM. Так, одним з найбільш поширеним визначенням факторів, що включаються в Total Quality Management, є перелік критеріїв національної премії якості М. Белдріджа (присуджується за видатну якість функціонування організації в США):

- лідерство,
- стратегічне планування,
- орієнтація на клієнтів,
- вимір, аналіз та управління знаннями,
- увага до співробітників,
- увага до виробничих операцій,
- результати[3].

До основних же інструментів даної концепції слід віднести команди з поліпшення якості, бенчмаркінг, статистичний контроль процесів, залученість персоналу, тренінги.

Широкого застосування на практиці TQM набула спочатку в країні виникнення – Японії. Надалі активно впроваджувалася на підприємствах США, пізніше набула розповсюдження і в країнах Західної Європи. Серед численних прикладів успішного управління бізнес-процесами за допомогою TQM такі компанії як Nippon Electric Co.,

Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fuji Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Kansai Electric Power Company, Fuji Xerox Co., General Motors, Motorola, Chrysler Group та інші.

3. **Кайдзен (Kaizen)**. Дана концепція за своєю суттю є філософією, основним принципом якої є постійне поліпшення всіх без винятку бізнес-процесів, образу життя в цілому. Її головним компонентом є підтримання, спрямоване на збереження рівня реалізованих стандартів, що позиціонують фірму на ринку, та вдосконалення, яке призване забезпечити поступову їх зміну в напрямку споживчих вподобань [22].

Кайдзен зародилася в Японії, вперше була системно викладена у праці Імаї Масааки «Kaizen: ключ до успіху японських компаній» в 1986 році. За своїм зосередженням уваги на еволюційному поліпшенні процесів, дана концепція перекликається з TQM і СРІ, проте має ряд відмінних рис, як, наприклад, орієнтація, в першу чергу, на процес, а не на результат, акцент в управлінні бізнес-процесами на «людський фактор». Кайдзен – це відображення японського менталітету, коли поліпшення проводяться кожен день, стосуються всіх і кожного, відбуваються всюди на підприємстві, і починаються з оперативних поліпшень, закінчуючись стратегічними. Всі поліпшення базуються на здоровому глузді, самодисципліні, порядку та економії [5].

Згідно кайдзен:

– будь-яка діяльність – це фактично послідовність процесів. Процеси являються повними і цільними потоками роботи, їх можна описати на різних рівнях деталізації (процедури, задачі, операції), проти завжди мають початок, певну послідовність кроків і чітко визначене завершення;

– щоб змінити показники діяльності фірми необхідно докласти зусиль до поліпшення протікання самого бізнес-процесу, а для цього мають бути метрики й стандарти як для процесів, так і для результатів[15, с.72];

– документувати процес марно, якщо в ньому самому міститься багато порушень і варіабельності[5], а тому кайдзен рекомендує спочатку стабілізувати процес: усвідомити, що зі складових бізнес-процесу обов'язкове, а що зайве, впорядкувати процедури, задачі, операції, котрі залишилися, отриману впорядкованість перевіряти й коректувати щоденно, власне стандартизувати процес, тобто документально його закріпити [15];

– на всіх етапах управління бізнес-процесами співробітники мають розуміти, що від них вимагають і якої продуктивності очікують. Треба відмовитися від методу «кнута і пряника», навпаки, заохочувати персонал за їх роботу. Сам керівник повинен постійно спостерігати за тим, що відбувається в гемба (місце безпосереднього створення продукту чи послуги).

Також кайдзен рекомендує розпочинати управління бізнес-процесами після їх стандартизації з усунення втрат часу, де б вони не знаходились, оскільки вони призводять до збільшення тривалості самих процесів, що є небажаним.

Яскравим прикладом застосування концепції кайдзен на практиці є досвід Toyota Motors Corporation (більше 50-ти років там діє єдина система управління «Toyota Production System»). Так, наприклад, на заводі в Джорджтауні, штат Кентукі, що належить Toyota, кайдзен була застосована на штамповочній ділянці. Необхідно було усунути з процесу одну операцію за допомогою графіка завантаження операторів. Робітник ділянки використав зведену таблицю стандартизованої роботи, виявив втрати, які в основному йшли на транспортування, а потім звів разом роботу по транспортуванню і роботу оператора. В результаті замість 499 хвилин робочий час став складати 450 хвилин. Завдяки цьому вдалося вивільнити одного із зайятих в процесі оператора. Показники якості і безпеки залишилися на тому ж рівні. В кінцевому підсумку, робітник розробив нову процедуру стандартизованої роботи, застосувавши принципи кайдзен.

Також кайдзен використовують в ефективному управлінні бізнес-процесами такі відомі іноземні фірми як Nissan, Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum, поступово принципи кайдзен простежуються у нашого сусіда Росії: компанії «Лукойл», «Камаз», «Росатомстрой».

4. **«Бережливе виробництво» (Lean Production, LP).** Дана концепція бере свій початок з 70-х років минулого століття і являється модифікацією і зведенням в єдине ціле досвіду виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System – TPS) [25]. Сутність LP полягає в тому, що фірма орієнтується на максимально ефективне використання ресурсів, мінімізуючи брак, відходи, робочий простір, втрати часу, і не робить зайві дії.

До основних принципів бережливого виробництва, що стосуються управління бізнес-процесами, відносяться:

- максимізація цінності продукту для споживача в будь-якому процесі (визначення цінності продукту є найважливішим етапом LP, проводиться шляхом діалогу з певними споживачами без оглядки на існуючі активи і технології компанії);

- усвідомлення всіма учасниками процесу потоку створення цінності на основі карт потоку створення цінності (потік створення цінності – це сукупність дій, які потрібно зробити, щоб певний продукт (товар, послуга або все разом) пройшов через три важливих етапи менеджменту, характерних для будь-якого бізнесу: вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару); фізичне перетворення (від сировини до того, як в руках у споживача виявиться готовий продукт). Карта потоку створення цінності – схема, на якій показаний кожен етап руху матеріалів і інформації, необхідних для виконання замовлення споживача. На карті потоку створення цінності вказується рух товарів, час робочих циклів, час переналагодження, загальний час виробничого циклу, загальний час обробки)[13, с. 130];

- безперервний рух продукту (послідовне просування товару по всіх стадіях без зупинок, втрат і заторів. Мета – побудова схеми руху за принципом «зробив - передав далі», якщо є дії, що не додають цінності продукції – їх усувають);

- «вितягування» продукту клієнтом (виробник нічого не робить то тих пір, поки не отримає сигнал від клієнта);

- прагнення до досконалості в організації праці для всіх заінтересованих сторін (виробництво продукції знаходиться в стані, коли всі дії в ланцюжку руху цієї продукції послідовно додають їй цінність; всі дії призводять до зміни властивостей і характеристик продукту; втрати усунені з усіх бізнес-процесів).

Для впровадження концепції Lean Production в управління бізнес-процесами на підприємстві увагу звертають на такий ключовий фактор як усунення втрат: якщо якась агресивна дія, операція або процес не додає цінності продукту з точки зору клієнта, то це дія, операція або процес розглядаються як втрати, тобто приносять збитки компанії.

Втрати бувають 1-го порядку (те, чого просто не можна позбутися. Наприклад, розрахунок заробітної плати співробітникам компанії. З точки зору клієнта, цей процес не додає цінності продукту, але без нього неможливо підтримувати працездатність компанії. Його не можна прибрати, його можна тільки оптимізувати) і 2-го порядку (їх можна усунути) [13, с. 147].

Втрати 2-го порядку поділяються на такі категорії:

- перевиробництво,
- брак (дефектний товар),
- зайве (додаткове) пересування,
- зайві запаси,
- очікування (простої),
- зайва обробка,

- втрати при транспортуванні,
- люди (неповне використання навичок і досвіду) [13].

Якщо узагальнити одним реченням концепцію LP, то можна сказати, що це така організація управління бізнес-процесами, за якої відбувається скорочення часу між отриманням замовлення і його відвантаженням кінцевому споживачу шляхом зменшення втрат. Як окрема складова, в «бережливе виробництво» входить методика кайдзен, і в той же час вона пересікається з TQM в питаннях поліпшення якості товару на всіх етапах його життєвого циклу.

Прикладом успішних іноземних компаній, де застосовується концепція LP є безумовно Toyota Corporation, що власне і була її родоначальником, а також турецький завод ТММТ (Toyota Motor Manufacturing Turkey), ДК «Оргпром», Pella, Emerson Electric, Oracle та інші.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering (BPR)). Концепція виникла у 90-х роках ХХ століття, її «батьками» вважаються американські фахівці М.Хаммер та Дж. Чампі. За визначенням Хаммера, BPR – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування [26]. Це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів [23, с. 239].

Як правило, BPR в зарубіжних компаніях при управлінні бізнес-процесами здійснюється стрибкоподібно, в великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі та базується на використанні сучасних інформаційних технологій.

На практиці виділяють 2 підходи до проведення реінжинірингу. Перший (за Хаммером і Чампі) полягає в створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркушу», абстрагуючись від існуючих бізнес-процесів. Другий (за Давенпортом) говорить, що перш, ніж проектувати нові бізнес-процеси, необхідно вивчити та проаналізувати існуючі бізнес-процеси, порівняти їх, слід виміряти ефективність як усього процесу в цілому, так і окремих його частин. Лише після цього слід щось радикально перепроєктувати[24].

Отже, коли ми говоримо про BPR, то виправданими є наступні положення:

- реінжиніринг – це докорінні зміни в організації, а не поступове поліпшення частини чи всього бізнес-процесу. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву[23];
- об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, а відтак, підприємство здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують співробітники цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажем;
- наявна цілеспрямованість у розробці бізнес-проекту, треба відмовитись від застарілих схем та правил здійснення роботи;
- управління бізнес-процесами при реінжинірингу тісно взаємодіє з інформаційними технологіями, його успіх головним чином ґрунтується на інноваціях, проте не слід плутати реінжиніринг з автоматизованим програмним забезпеченням.

На сьогоднішній день дуже багато іноземних компаній на власному досвіді побачили ефективність управління бізнес-процесами за допомогою BPR. Яскравими прикладами є успішний реінжиніринг таких фірм як IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors. Серед європейських країн успіху досягли такі компанії: Siemens, Volkswagen, Mannesmann та інші. Так, наприклад, застосування BPR в компанії IBM Credit призвело до зростання продуктивності праці в 100 разів та зменшення тривалості процесів в 10 разів. При проведенні реінжинірингу в Ford Motors чисельність відділу по оплаті рахунків постачальників скоротилася з 500 до 125 осіб, в чотири рази[26]. Banca d'America et d'Italia в результаті розробки і впровадження концепції реінжинірингу відкрили 50 нових відділень,

скоротили штат в кожному відділенні з 7-9 до 3-4 чоловік, скоротила час на завершення операцій з 2-х годин до 40 хвилин, і разом з тим, збільшила прибутковість в 2 рази, а число клієнтів зросло в 300 разів[16].

Розглянувши та проаналізувавши застосування популярних концепцій ефективного управління бізнес-процесами на практиці зарубіжними компаніями, можна зробити певні висновки:

– стосовно концепцій управління бізнес-процесами можна виділити 2 підходи: еволюційний і революційний.

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове, поетапне поліпшення бізнес-процесів впродовж всього циклу існування продукції, товару, послуги, проте обов'язково на систематичній основі. До нього відносять більшість перелічених нами концепцій: СРІ, ТQМ, Kaizen, Lean Production. По суті всіх їх можна об'єднати одним поняттям – Business Process Improvement (Удосконалення бізнес-процесів).

Другий підхід – революційний (кардинальний) – веде до суттєвих, докорінних змін процесу та фундаментальних перетворень в організаційній структурі управління бізнес-процесами. До нього належить концепція ВРР;

– усі концепції передбачають орієнтованість в кінцевому випадку на ринок споживача, а не виробника;

– концепції можна розглядати в той же час і як методологію управління бізнес-процесами, оскільки самі концепції вже містять в собі конкретний практичний інструментарій для управління бізнес-процесами на підприємстві;

– використання однієї концепції в управлінні бізнес-процесами не виключає, зазвичай, паралельне використання іншої. Тим паче, що сучасні підприємства можуть бути багатопрофільні, і якщо деякі бізнес-процеси краще поліпшувати щоденно і поступово (не має об'єктивних причин для їх «перезавантаження» чи згортання взагалі), то інші, навпаки, необхідно радикально міняти. Також слід відмітити, що всі концепції мають багато спільних рис (різні роботи інтегруються, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесу), і навіть можуть бути внутрішньою складовою іншої концепції. Наприклад, ТQМ виникла і базується на удосконалених принципах Демінга (концепція СРІ), кайдзен є невід'ємною частиною бережливого виробництва;

– американо-європейські погляди на управління бізнес-процесами суттєво відрізняються від японських. Так, американські та західноєвропейські фірми, коли говорять про управління бізнес-процесами, зазвичай уявляють деяку вихідну картину as is (як є). Для внесення змін вони проєктують бажану картину to be (як має бути). При цьому передбачається, що бізнес-процеси незмінні, зберігають нинішній стан, і для їх зміни необхідна направлена діяльність менеджера. В рамках такого підходу доречно працювати з доволі масштабною картиною процесів стратегічного рівня. Відповідно, робота по зміні того чи іншого процесу зосереджена переважно на верхніх рівнях управління, а від рядових менеджерів очікують підтримку поточного стану процесів.

Японці ж, навпаки, не бачать сенсу в розгляді бізнес-процесів як статичного явища, оскільки вважають, що мінливість властива бізнес-процесам іманентно. Відтак, менеджер повинен контролювати і направляти зміни в процесах в необхідну сторону, причому ця діяльність має вестися постійно, точність прийняття рішень не так головна, як їх своєчасність. Такий підхід торкається всіх слів бізнес-процесів і стосується всіх рівнів управління;

– жодна з концепцій не ідеальна: наприклад, бережливе виробництво не вдається повноцінно розвивати на підприємстві, що виробляє несерійну, нестандартну продукцію; ВРР при стрибкоподібному поліпшенні бізнес-процесів потребує значних капіталовкладень,

кайдзен дає змогу побачити суттєві результати лише в довгостроковій перспективі. Тим не менш, усі наведені автором концепції є ефективними, що було підтверджено успішним зарубіжним досвідом їх впровадження на практиці.

Узагальнене порівняння підходів та концепцій ефективного управління бізнес-процесами в зарубіжних країнах розроблено автором в таблиці 1.

Отже, як бачимо, успішний досвід ефективного управління бізнес-процесами закордоном показує, що впровадження тієї чи іншої концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною умовою нарощування і підтримання конкурентоспроможності будь-якої сучасної компанії. Постає питання: яку з концепцій обирати українським підприємствам.

Таблиця 1

Узагальнене порівняння підходів та концепцій ефективного управління бізнес-процесами в зарубіжних країнах

Параметри порівняння	Еволюційний підхід УБП (Business Process Improvement)				Револьюційний підхід УБП (Business Process Reengineering)
	CPI	TQM	Kaizen	Lean Production	
Характер змін	Поступовий, поетапний				Радикальний, докорінний
Орієнтованість в управлінні	Управління якістю	Управління якістю, стандартизація, ISO	Управління якістю, постійне поліпшення на всіх рівнях менеджменту	Управління усуненням непотрібних витрат, скороченням простоїв	Докорінна зміна організаційної структури «з чистого аркушу», управління перепроєктуванням бізнес-процесів
Результат впровадження	В середньо- і довгостроковій перспективі(5-10 років)				В короткостроковій перспективі (6-10 місяців)
Затрати на впровадження	Помірні	Помірні	Малозатратні	Помірні	Високі
Загальна модель управління, що переважає	Японська, західноєвропейська	Західноєвропейська, американська	Японська		Американська
Переваги	Удосконалення не лише виробничих процесів, а й системи в цілому; безпосередня участь вищого керівництва в проблемах якості, мотивація персоналу на високоякісну працю	Підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; підвищення якості управлінських рішень, досягнення економічного ефекту на довгостроковій основі; стандартизація процесів, залучення персоналу до управління процесами, використання статистичних методів контролю над якістю.	Невеликі затрати на впровадження, постійне поліпшення товару, процесів, роботи організації в цілому, залучення в процес забезпечення якості кожного співробітника; підвищення продуктивності праці на 50-100% і більше.	Оптимальне використання наявних ресурсів підприємства, скорочення/усунення непотрібних витрат; зменшення простоїв у роботі; висока мотивація персоналу	Отримання надвисокого рівня прибутковості за короткостроковий період часу; можливість вийти з «кризи» без закриття підприємства; управління бізнес процесами тісно пов'язане з впровадженням інформаційних технологій; відхід від застарілих форм і методів управління; значне скорочення тривалості виробничого циклу

Продовження таблиці 1

Недоліки	Позитивні результати вбачаються в довгостроковій перспективі	Успіх дії концепції базується на відношенні працівників до роботи, а не на чітких системах контролю, що може призвести до безвідповідального відношення співробітників середнього та низового рівня	Японський менталітет «колективної праці» та прийняття рішень; позитивні результати наступають через тривалий період часу.	Скорочення/перерозподіл персоналу за рахунок усунення людей з обслуговування зайвих операцій, процедур.	Різке скорочення персоналу; складність та впровадження, коли недотримання одного з принципів чи методів може призвести до повного провалу; необхідний достатній рівень інформаційно-програмного забезпечення; потребує значних затрат; як правило підходить для середнього та великого бізнесу
Країни поширення	Японія, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур	Західна Європа, Японія	Японія	Японія, частково США	США, Західна Європа
Яскраві компанії-представники	Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors	Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fuji Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Motorola, Chrysler Group	Nissan Motor Co., Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum	Toyota Corporation, Pella, Emerson Electric, Oracle	IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors, Siemens, Volkswagen, Mannesmann

На жаль, вітчизняні підприємці малознайомі з концепціями, підходами до УБП. Хоча вже 25 років в Україні не існує командно-адміністративної системи управління, адміністративний підхід зберігається до сих пір. Більшість українських підприємств характеризуються:

- функціональним підходом до управління на протигагу процесному;
- нерозумінням/ небажанням розуміння сутності бізнес-процесу, його складових;
- повільним впровадженням інформаційних, інноваційних технологій та систем (запровадження автоматизованих інформаційних систем не означає впровадження управління бізнес-процесами, адже якщо автоматизувати безлад, то це буде лише «автоматизований безлад»);
- орієнтованістю на виробника, а не на споживача;
- недостатньою мотивацією і залученням персоналу до управління процесами на підприємстві;
- занизький рівень підготовки спеціалістів з управління бізнес-процесами в Україні (на думку автора, він практично відсутній);
- прагненням вищого та середнього рівнів керівництва зберегти існуюче положення речей («функціонує – і так добре»);
- знаходженням малого та середнього бізнесу на межі «виживання».

За таких умов дуже складно щось впроваджувати і поліпшувати, проте це можливо. Автор вважає, що українським підприємствам в нинішніх умовах ринку, найбільш підходять 2 концепції: TQM і BPR.

Впровадження TQM обумовлена прагненням до входження в ЄС, а значить управління якістю на всіх рівнях менеджменту підприємства вкрай необхідне. Стосовно BPR, то на наш погляд, це взагалі чи не єдиний адекватний спосіб, який може дати помітний

поштовх українському підприємництву. Так, реінжиніринг бізнес-процесів, як правило, ідеально підходить для:

- вітчизняних підприємств на межі банкрутства. В даному випадку марно щось намагатися поліпшувати і не має часу на такі намагання. Необхідно діяти швидко, радикально і повністю перепроектувати організаційну форму управління;
- для підприємств, що функціонують нормально, але в короткостроковій перспективі за прогнозами зайдуть «в глухий кут». Тут ще є час на аналіз існуючих бізнес-процесів, проте коли є явна загроза виходу з ринку підприємства, краще не робити «косметичні» вдосконалення, а застосувати BPR;
- для успішних українських підприємств – лідерів ринку, котрі ведуть агресивну політику стосовно своїм конкурентів і прагнуть до надвисоких прибутків у короткостроковій перспективі (зростання результативності бізнес-процесів не на 10-100%, а на 200 і більше відсотків).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні ринкові умови господарювання змушують більшість підприємств переходити до більш прогресивного процесного підходу управління на протизагуг функціональному. В даному контексті вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності фірм відіграє управління бізнес-процесами. Зарубіжні компанії вже більше півсторіччя застосовують різні підходи і концепції в УБП.

Найбільш затребуваними є наступні концепції управління бізнес-процесами: постійне поліпшення процесів (CPI) за Демінгом, загальне управління якістю із застосуванням стандартів ISO (TQM), кайдзен, бережливе виробництво (LP), реінжиніринг (BPR). В США переважає реінжиніринг процесів, в західноєвропейських країнах – TQM, в Японії, Сінгапурі, Південній Кореї – TQM, CPI, Kaizen/LP.

Для українських підприємств характерне відставання від провідних зарубіжних країн у впровадженні управління бізнес-процесами на практиці. На нашу думку, найбільш ефективний спосіб УБП для вітчизняних фірм є застосування концепції реінжинірингу.

Література

1. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position [Text] / W.E. Deming. – Cambridge, MA (USA) : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
2. ISO 8402:1994 Управление качеством и обеспечение качества [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115.
3. Баженова Е.С. Возможности и ограничения применения концепции Total Quality Management в практике управления зарубежными и отечественными компаниями [Електронний ресурс] / Е. С. Баженова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4267>.
4. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери [Текст] / Н. О. Бурбело // Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – К.: Вид-во ДУТ. – 2015. – № 3 (13). – С. 44-48.
5. Васильченко Ю. Японская система Кайдзен и персональная организация времени [Текст] / Ю. Васильченко. – Журнал «MANAGEMENT». – М. – №4 (36) – 2015.
6. Годзоев В.А. Особенности менеджмента в компаниях США [Електронний ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий – 2014. – № 3. – Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4315>.
7. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління [Текст] / О. Гончарова / ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. – 2013. – С. 78-82.

8. Губта П. Новая модель менеджмента процессов [Электронный ресурс] / П. Губта. – 2006. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
9. Дорошкевич Д.В. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей [Текст] / Д. В. Дорошкевич // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26.
10. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.gerelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.
11. Евдокимова Е.Г. Понятие бизнес-процесса. Основные концепции улучшения бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Е. Г. Евдокимова. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/business-economics-and-production-management-411/11280-411-0854>.
12. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс] / А. В. Козаченко. – Режим доступа: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
13. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью [Текст] / М. Г. Круглов. – Учеб. Пособие. – М.: Издательство «Дело» АНХ. – 2009. – 336с. – (Серия «Образовательные инновации»).
14. Лазаренко Л.О. Сучасна модель управління підприємством [Текст] / Л. О. Лазаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №4. – Т.4. – С. 22-25. – (Серія:економічні науки).
15. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний [Текст] / И. Масааки. – М.: Альпина Бизнес Букс, Приоритет. – 2004. – 271с.
16. Михеева Е. З. Использование зарубежного опыта проведения реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / Е. З. Михеева // Альманах современной науки и образования. – Тамбов: Изд-во Грамота. – 2007. – № 4 (4) – С. 141-143.
17. Момот О.І. Самойлов П.І. Реінжинірінг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи [Електронний ресурс] / О. І. Момот, П. І. Самойлов. – 2010. – Режим доступа: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/ Наукова_періодика/Vtm/2010/1/РЕІНЖІНІРІНГ_–_ОДИН_З_ШЛЯХІВ_ПО_ВИХОДУ_УКРАЇНСЬКИХ_ПІДПРИЄМСТВ_ІЗ_СВІТОВОЇ_КРИЗИ.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/Vtm/2010/1/РЕІНЖІНІРІНГ_–_ОДИН_З_ШЛЯХІВ_ПО_ВИХОДУ_УКРАЇНСЬКИХ_ПІДПРИЄМСТВ_ІЗ_СВІТОВОЇ_КРИЗИ.pdf)
18. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок // БІЗНЕСІНФОРМ – 2014. – № 11. – Режим доступа: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
19. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга [Текст] / Г. Нив. – Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР. – 2014. – 368с.
20. Онищенко В.П. Особливості міжнародного маркетингу ХХІ ст. [Текст] / В. П. Онищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 3 (80). – С. 20-31. – (Серія: Економічні науки).
21. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса [Текст] / Н. Оболенски. – М.: Издательство «Лори». – 2005. – 368с.
22. Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен [Текст] / В. Рамзес // МЭМО. – 1998. – № 5.
23. Рубан В.Я. Реінжинірінг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу [Текст] / В. Я. Рубан // ВІСНИК КНУТД. – 2012. – №6. – С. 239-247.

24. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Г. В. Усова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.

25. Фейгенсон Н.Б., Мацкевич И.С., Липецкая М.С. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации» [Текст] / Н. Б. Фейгенсон, И. С. Мацкевич, М.С. Липецкая. – Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». – СПб. – 2012. – Вып. 1 – 71 с. (Серия докладов в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации»).

26. Хаммер М. Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб.: Изд. С.- Петерб. Универс. – 1997р.

References

1. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position [Text] / W.E. Deming. – Cambridge, MA (USA) : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.

2. ISO 8402:1994 Upravlenie kachestvom i obespechenie kachestva [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupu: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115.

3. Bazhenova E.S. Vozmozhnosti i ogranicheniya primeneniya kontseptsii Total Quality Management v praktike upravleniya zarubezhnyimi i otechestvennyimi kompaniyami [Elektronnyy resurs] / E. S. Bazhenova // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy. – 2014. – № 2. – Rezhim dostupa: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4267>.

4. Burbelo N.O. Pobudova protsesnoyi modeli upravlinnya dlya pidpryyemstva telekomunikatsiynoyi sfery [Tekst] / N. O. Burbelo // Zbirnyk naukovykh prats' «Ekonomika. Menedzhment. Biznes». – K.: Vyd-vo DUT. – 2015. – № 3 (13). – S. 44-48.

5. Vasil'chenko Yu. Yaponskaya sistema Kaydzen i personal'naya organizatsiya vremeni [Tekst] / Yu. Vasil'chenko. – Zhurnal «MANAGEMENT». – M. – №4 (36) – 2015.

6. Godzoev V.A. Osobennosti menedzhmenta v kompaniyakh SShA [Elektronnyy resurs] // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy – 2014. – № 3. – Rezhim dostupu: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4315>.

7. Honcharova O. Reinzhyrnyh biznes-protseviv yak metod protsesnoho upravlinnya [Tekst] / O. Honcharova / VISNYK Kyviv. nats. un-tu im.. T. Shechenka. – 2013. – S. 78-82.

8. Gubta P. Novaya model' menedzhmenta protsessov [Elektronnyy resurs] / P. Gubta. – 2006. – Rezhim dostupu: <http://quality.eup.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.

9. Doroshkevych D.V. Zastosuvannya yapons'koyi modeli liderstva na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh z vrakhuvannyam mentalitetnykh osoblyvostey [Tekst] / D. V. Doroshkevych // Visnyk NTU. – K.: NTU. – 2012. – Vyp. 26.

10. DSTU ISO 9001:2009. Systemy upravlinnya yakistyu [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.

11. Evdokimova E.G. Ponyatie biznes-protseessa. Osnovnye kontseptsii uluchsheniya biznes-protseessov [Elektronnyy resurs] / E. G. Evdokimova. – Rezhim dostupu: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/business-economics-and-production-management-411/11280-411-0854>.

12. Kozachenko A.V. Praktychni pidkhody do polipsheniya biznes-protseviv [Elektronnyy resurs] / A. V. Kozachenko. – Rezhym dostupu: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipsheniya-biznes-procesiv/>.

13. Kruglov M.G. Innovatsionnyy proekt: upravlenie kachestvom i effektivnost'yu [Tekst] / M. G. Kruglov. – Ucheb. Posobie. – M.: Izdatel'stvo «Delo» ANKh. – 2009. – 336s. – (Seriya «Obrazovatel'nye innovatsii»).

14. Lazarenko L.O. Suchasna model' upravlinnya pidprymstvom [Tekst] / L. O. Lazarenko // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2010. – №4. – Т.4. – С. 22-25. – (Seriya:ekonomichni nauky).
15. Masaaki I. Kaydzen: klyuch k uspekhu yaponskikh kompaniy [Tekst] / I. Masaaki. – М.: Al'pina Biznes Buks, Prioritet. – 2004. – 271s.
16. Mikheeva E. Z. Ispol'zovanie zarubezhnogo opyta provedeniya reinzhiniringa biznes-protsesov [Tekst] / E. Z. Mikheeva // Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya. – Tambov: Izd-vo Gramota. – 2007. – № 4 (4) – С. 141-143.
17. Momot O.I. Samoylov P.I. Reinzhynirynh – odyz z shlyakhiv po vykhodu ukrayins'kykh pidpryyemstv iz svitovoyi kryzy [Elektronnyy resurs] / O. I. Momot, P. I. Samoylov. – 2010. – Rezhym dostupu: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/ Naukova_periodyka/Vtm/2010/1/REINZhYNIRYNH – ODYN Z ShLYaKhIV PO VYKhODU UKRAYiNS'KYKh PIDPRYYeMSTV IZ SVITOVOYi KRYZY.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/Vtm/2010/1/REINZhYNIRYNH – ODYN Z ShLYaKhIV PO VYKhODU UKRAYiNS'KYKh PIDPRYYeMSTV IZ SVITOVOYi KRYZY.pdf)
18. Morshchenok T. S. Teoretychni aspekty upravlinnya biznes-protseamy v konteksti realizatsiyi stratehiyi rozvytku pidpryyemstva [Elektronnyy resurs] / T.S. Morshchenok // BIZNESINFORM – 2014. – № 11. – Rezhym dostupu: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
19. Niv G. Organizatsiya kak sistema: Printsipy postroeniya ustoychivogo biznesa Edvardsa Deminga [Tekst] / G. Niv. – Per. s angl. – 3-e izd. – М.: AL'PINA PABLISHER. – 2014. – 368s.
20. Onyshchenko V.P. Osoblyvosti mizhnarodnoho marketynhu KhKhI st. [Tekst] / V. P. Onyshchenko // Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo. – 2015. – № 3 (80). – С. 20-31. – (Seriya: Ekonomichni nauky).
21. Obolenski N. Prakticheskiy reinzhiniring biznesa [Tekst] / N. Obolenski. – М.: Izdatel'stvo «Lori». – 2005. – 368s.
22. Ramzes V. Yaponskaya ekonomika v ozhidanki peremen [Tekst] / V. Ramzes // MEMO. – 1998. – № 5.
23. Ruban V.Ya. Reinzhynirynh biznes-protseviv: sutnist', krytychnyy analiz, perspektyvy realizatsiyi potentsialu [Tekst] / V. Ya. Ruban // VISNYK KNUVD. – 2012. – №6. – С. 239-247.
24. Usova H. V. Pidkhody ta metody realizatsiyi reinzhynirynhu biznes-protseviv [Elektronnyy resurs] / H. V. Usova. // Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. – 2013. – № 1. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.
25. Feygenson N.B., Matskevich I.S., Lipetskaya M.S. Berezhlivoe proizvodstvo i sistemy menedzhmenta kachestva: seriya dokladov (zelenykh knig) v ramkakh proekta «Promyshlennyy i tekhnologicheskyy forsayt Rossiyskoy Federatsii» [Tekst] / N. B. Feygenson, I. S. Matskevich, M.S. Lipetskaya. – Fond «Tsentr strategicheskikh razrobotok «Severo-Zapad». – SPb. – 2012. – Vyp. 1 – 71 s. (Seriya dokladov v ramkakh proekta «Promyshlennyy i tekhnologicheskyy forsayt Rossiyskoy Federatsii»).
26. Khammer M. Champi D. Reinzhiniring korporatsii: manifest revolyutsii v biznese [Tekst] / M. Khammer, D. Champi. – SPb.: Izd. S.- Peterb. Univers. – 1997r.