

Разработка критерия оценки эффективности BMP-системы при внедрении процессного подхода к управлению в деятельность организации

Development of a criterion for assessing the effectiveness of a BMP system when implementing a process approach to management in an organization's activities

УДК 338.23

Получено: 19.06.2024

Одобрено: 15.07.2024

Опубликовано: 25.08.2024

Кривцов А.И.

Д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой, Московский государственный институт международных отношений (университет), Москва, Российская Федерация
e-mail: 2030202@gmail.com

Krivtsov A.I.

Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity named after I.N. Gerchikova, Moscow State Institute of International Relations (University), Moscow, Russian Federation
e-mail: 2030202@gmail.com

Баркова П.К.

Аналитик центра прикладных исследований факультета международного бизнеса, Московский государственный институт международных отношений (университет), Москва, Российская Федерация
e-mail: barkova_p_k@my.mgimo.ru,

Barkova P.K.

Analyst, Center for Applied Research, Faculty of International Business, Moscow State Institute of International Relations (University), Moscow, Russian Federation
e-mail: barkova_p_k@my.mgimo.ru,

Аннотация

Данная статья освещает актуальную тему в современном мире бизнеса, где процессный подход становится неотъемлемым инструментом в работе организаций, на фоне постоянно меняющейся экономической ситуации.

Целью представленного исследования является выявление возможностей и перспектив, получаемых организацией при внедрении процессного подхода к управлению во все бизнес-процессы с использованием BMP-системы.

Научная новизна работы заключается в том, что в результате выявления возможностей и перспектив, получаемых организацией при внедрении процессного подхода к управлению во все бизнес-процессы, исходя из состава факторов, которые должны учитываться организацией при выборе BMP-системы и обеспечивать преимущества от использования этой системы, в работе был синтезирован критерий оценки ожидаемой эффективности от внедрения в деятельность организации BMP-системы, включающий

показатели: функциональной эффективности рассматриваемой ВМР-системы; оценки соответствия рассматриваемой ВМР-системы архитектурной сложности и размерам управляемой системы; производительности рассматриваемой ВМР-системы; бюджетных затрат на рассматриваемую ВМР-систему; уровня удобства использования рассматриваемой ВМР-системы в организации; уровня качества обслуживания клиентов с использованием рассматриваемой ВМР-системы в организации; уровня снижения издержек при использовании рассматриваемой ВМР-системы в организации; уровня гибкости и адаптивности реализуемых бизнес-процессов в управляемой организации при использовании рассматриваемой ВМР-системы.

Практическая значимость результатов работы состоит в том, что использование предложенного критерия обеспечит рационализацию выбора ВМР-системы при внедрении процессного подхода к управлению в организации.

Ключевые слова: процессный подход, BPMN, BPM-платформы, кейс-стади, управление организацией, бизнес-процесс, менеджмент, эффективность.

Abstract

This article covers a topical issue in the modern business world, where the process approach is becoming an integral tool in the work of organizations, against the backdrop of a constantly changing economic situation.

The objective of the presented study is to identify the opportunities and prospects obtained by the organization when implementing the process approach to management in all business processes using the BMP system. The scientific novelty of the work lies in the fact that as a result of identifying the opportunities and prospects obtained by the organization when implementing the process approach to management in all business processes, based on the composition of factors that should be taken into account by the organization when choosing a BMP system and ensure benefits from using this system, the work synthesized a criterion for assessing the expected efficiency of implementing a BMP system in the organization's activities, including the following indicators: functional efficiency of the BMP system in question; assessment of the conformity of the BMP system in question with the architectural complexity and size of the managed system; performance of the BMP system in question; budgetary costs for the BMP system in question; the level of ease of use of the BMP system in question in the organization; the level of quality of customer service using the BMP system in question in the organization; the level of cost reduction when using the BMP system in question in the organization; level of flexibility and adaptability of the implemented business processes in the managed organization when using the considered BMP system.

The practical significance of the results of the work is that the use of the proposed criterion will ensure the rationalization of the choice of the BMP system when implementing the process approach to management in the organization.

Keywords: Process approach, BPMN, BPM platforms, case study, organization management, business process, management, efficiency.

Введение

Современная постиндустриальная экономика характеризуется высоким уровнем насыщенности рынка различной продукцией (товарами, работами, услугами) [27], что непосредственным образом отражается на ужесточении рыночной конкуренции.

Во многом ассортимент предлагаемых на рынке товаров напрямую влияет на формирование конкурентоспособности на рынке.

На фоне большой конкуренции каждая организация стремится улучшить свои позиции на рынке. Соответственно, в современных условиях, где каждая компания стремится повысить эффективность работы для дальнейшей конкурентоспособности, все чаще встает вопрос о том, какой подход к управлению следует выбрать. Наиболее востребованным подходом в сфере управления является процессный подход, так как

именно он напрямую влияет на способность повышения эффективности всех бизнес-процессов в организации.

Именно процессный подход, направленный на непрерывное улучшение процессов, лежит в основе систем менеджмента качества организации (рис. 1) [12].

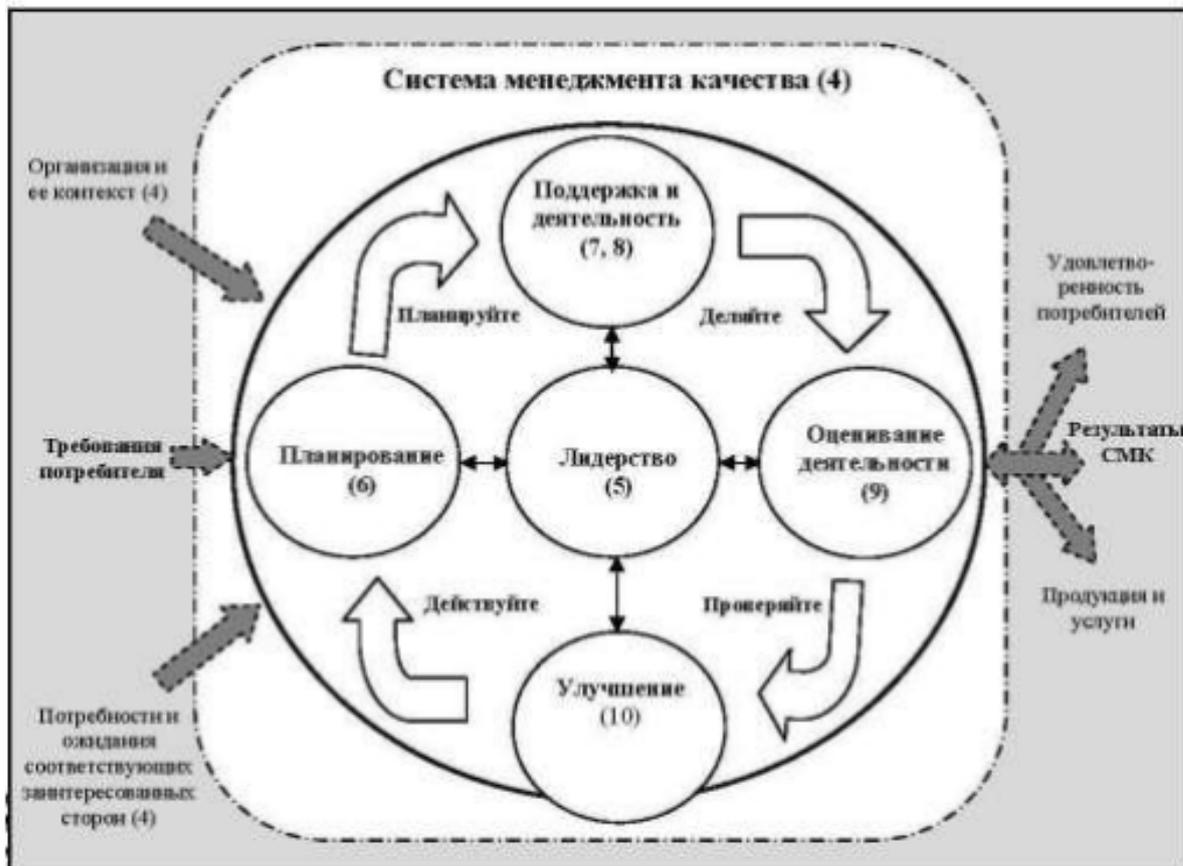


Рис. 1. Представление процессного подхода в виде цикла PDCA Шухарта-Деминга в стандарте ISO 9001:2015 [12]

Необходимость поиска путей повышения эффективности внедрения процессного подхода в деятельность организаций в современных сложных международных геополитэкономических условиях хозяйствования предопределила актуальность темы исследования [22].

Цель исследования

Целью представленного исследования является выявление возможностей и перспектив, получаемых организацией при внедрении процессного подхода к управлению во все бизнес-процессы с использованием ВМР-системы.

Методическая база исследования

Методическую основу исследований составили известные научные работы, посвященные внедрению процессного подхода в управление организацией таких авторов, как Наугольнова И.А. [14], Дубровина О.А., Пахомова О.А. [10], Кирисов С.В. [11], Воронов Г.А., Грошев А.Р. [9], Тебекин А.В., Микитась А.В., Денисова И.В. [26], Скворцова Н.А. [20], Бутузов С.А. [8], Чэн М. С., Чжэнь Дж. Х., Шумейкер Л. [1], Мельничук Ю.Н. [13], Тряпкин Д.С., Саус М.С. [29], Ван Ю., Монтас Х. Дж., Брубейкер К. Л. и др. [7].

Основные результаты исследований

Опираясь на историю возникновения процессного подхода, необходимо упомянуть, когда этот подход зародился. Двадцатый век стал знаменитым в сфере бизнеса, ведь именно в этом столетии, благодаря А. Файолю [2], с 1920-х годов

процессный подход к управлению начал широко применяться в современном мире. Основатель этого подхода – Анри Файоль внес огромный вклад в понимание того, как именно следует выстраивать структуру бизнес-процессов, чтобы повысить эффективность организации, в первую очередь за счет поиска внутренних резервов, что наглядно продемонстрировали исследования, демонстрирующие высокую степень подобия в реализации подходов к управлению в 1920-е и 2020-е годы [24]. Таким образом, идеи французского экономиста стали основой для формирования процессного подхода, который по сей день используется многими организациями, помогая им занимать лидирующие позиции на современном рынке, а также быть конкурентоспособными [21].

Рассматривая процессный подход, прежде всего необходимо понять, что под собой он подразумевает, и выделить основные принципы. Процессный подход, по своей сути, рассматривает не отдельные функции, а совокупность всех бизнес-процессов организации [23]. Следовательно, процессный подход – это особый подход в области менеджмента, который детально рассматривает все бизнес-процессы во взаимосвязи с другими процессами как внутри, так и вне компании. Кроме того, все процессы в организации осуществляются через работу сотрудников, главной целью которых является достижение требуемого результата наиболее эффективными способами [25].

Говоря о преимуществах процессного подхода к управлению, можно выделить то, что данный подход, в первую очередь, направлен на прозрачность всех процессов для построения эффективной системы. Помимо этого, данный подход нацелен на клиентоориентированность, преемственность управления во времени и, конечно же, на гибкость всех процессов на фоне нестабильной экономической ситуации на рынке. Таким образом, процессный подход применяется в организациях для того, чтобы оперативно пересматривать все бизнес-процессы как внутри, так и вне компании без участия вышестоящего руководителя.

Основные принципы процессного подхода к управлению заключаются в следующем:

1) Принцип работы процессов: В этом случае все процессы, происходящие как внутри, так и вне организации, взаимосвязаны. Следовательно, организация – это совокупность всех процессов.

2) Принцип ответственности: в организации, в основе которой лежит процессный подход, все сотрудники вовлечены в рабочий процесс, но только один отвечает за результат.

3) Принцип востребованности в процессе: под данным пунктом подразумевается то, что каждая организация преследует определенную цель. В данном случае целью является получение эффективного результата работы, чтобы удовлетворить потребности конечного потребителя.

4) Принцип документирования результатов реализации процессов, ключевым аспектом которого является прозрачность всей деятельности. То есть все процессы, происходящие в организации, документируются. Этот факт свидетельствует не только о прозрачности всей деятельности, но и позволяет сформировать базу, которая в конечном итоге может помочь выявить ошибки или улучшить любой процесс.

5) Принцип контроля всех процессов: под контролем подразумевается то, что все процессы имеют точные рамки, как начало и конец. Таким образом, необходимо установить метрики, которые структурируют полученные результаты.

Таким образом, вышеперечисленные принципы лежат в основе формирования процессного подхода, используемого в организациях для повышения эффективности всех бизнес-процессов организации [16].

Как уже упоминалось, многие организации стремятся перейти на процессный подход, но для этого необходимо соблюдать все этапы внедрения, чтобы добиться

максимальной эффективности. Следовательно, для того чтобы внедрить данный подход, организациям необходимо произвести:

- 1) Картирование бизнес-процессов.
- 2) Аудит уже существующих бизнес-процессов.
- 3) Оптимизацию бизнес-процессов.
- 4) Документирование бизнес-процессов.
- 5) Автоматизацию бизнес-процессов.
- 6) Внедрение изменений.
- 7) Мониторинг и управление процессами.

Важно учитывать, что каждый из этих этапов требует внимания к деталям, координации между различными отделами и постоянного взаимодействия с сотрудниками на всех уровнях организации [18]. Таким образом, следуя этим шагам, организация сможет эффективно внедрить процессный подход в структуру организации [17].

В качестве удачного примера использования процессного менеджмента можно привести компанию Toyota Motor Corporation. В 2023 г. компания увеличила глобальные продажи автомобилей на 7,2% до 11,23 миллиона машин, что представляет собой исторический рекорд для компании. По информации из пресс-релиза, это число включает в себя продажи дочерних брендов Daihatsu Motor и Hino Motors. Это было достигнуто благодаря грамотному внедрению процессного менеджмента в деятельность компании [3].

Toyota славится своей системой производства, известной как Toyota Production System (TPS), которая включает в себя множество принципов и методов процессного управления. Принципы TPS, такие как Just-in-Time и Kaizen, направлены на повышение эффективности и качества производства за счет оптимизации бизнес-процессов [6].

Ключевой концепцией, которая лежит в основе подхода Toyota, является идея непрерывного потока производства. Это означает, что весь процесс организован как единый и непрерывный, а не разбит на отдельные последовательные этапы. Такой подход позволяет оптимизировать расходы, минимизировать потери и повысить эффективность производства. Однако, для успешной реализации этой концепции необходимо иметь хорошо отлаженную систему с запасами времени и ресурсов, а также строгие инструкции для решения возможных форс-мажоров. В противном случае, проблемы на одном этапе производства могут привести к заторам или даже полной остановке всего процесса [4].

Toyota уделяет значительное внимание выравниванию производственных процессов и использованию систем вытягивания, чтобы избежать ненужного накопления деталей и переработки. В компании установлены небольшие буферные запасы, из которых при необходимости «вытягиваются» детали для поддержания непрерывности производства. Ключевым инструментом для определения потребности в материалах является система взаимодействия между участниками, позволяющая участникам последующих этапов своевременно информировать «поставщиков» о необходимости поставки деталей. Такой подход обеспечивает гармоничную работу отделов, снижает издержки и повышает эффективность производства.

Для эффективной работы потока производства необходимо избавиться от трех основных факторов: потерь, неравномерности процесса и перегрузки персонала или оборудования. Основной задачей является выравнивание производства. Компания Toyota предпочитает не ориентироваться на мгновенный, но неустойчивый спрос, а опирается на среднее количество заказов за определенный период времени для корректировки производственных графиков. Кроме того, она активно работает над сокращением времени переналадки оборудования, чтобы обеспечить быструю и эффективную смену продукции.

Важно осознавать, что невозможно избежать проблем в любой компании, и часто приходится останавливать рабочий процесс для их разрешения. Это не провал, а необходимость, особенно в контексте непрерывного производства, как у Toyota. Нерешенные сегодня проблемы могут серьезно повлиять на работу завтра. Поэтому важно выявлять проблемы и приступать к их решению, даже если это временно замедлит поток работы. В конечном итоге качество окончательного продукта только улучшится благодаря такому подходу. Именно такой подход к организации бизнес-процессов и заложен в деятельности Toyota [15].

Принципы, которые Toyota успешно применяет в сфере контроля на рабочем месте и управления проектами, являются ключевыми для обеспечения эффективности и качества работ. Система 5S, внедряемая для контроля на месте работы, состоит из пяти шагов: сортировки, систематизации, создания чистоты, стандартизации и поддержания самодисциплины. Она помогает правильно организовать рабочие места, соблюдать порядок и внедрять принципы бережного производства. В области управления проектами Toyota использует конференц-залы, где функциональные группы представляют оперативные данные о ходе проектов и делятся информацией о возникших проблемах. Эти подходы способствуют повышению эффективности, принятию оперативных решений и обеспечивают прозрачность процессов в организации.

Кроме того, стоит отметить, что культура компании Toyota ориентирована на постоянное развитие как самой организации, так и ее сотрудников. Одним из основных принципов здесь является концепция лидерства-служения. Фирма активно поощряет развитие коллективов, предоставляя им возможность самостоятельно управлять процессами, и оказывает необходимую поддержку в случае необходимости. Обычно в каждой рабочей группе присутствует лидер, который отвечает за общие цели и направление работы, а также лидеры команд, ответственные за меньшие подразделения. Кроме того, существуют и неофициальные лидеры, которые играют роль наставников. Важно понимать, что просто переносить модель Toyota в другую компанию может быть непродуктивно, поэтому необходимо адаптировать подходы с учетом особенностей и потребностей конкретного бизнеса. [19]

Для успешной реализации процессного подхода организациям необходимы не только следование базовым положениям предпринимательской деятельности [28], но и специализированные инструменты. Такие инструменты играют ключевую роль, поскольку используются для визуализации, анализа и управления всеми бизнес-процессами.

Одними из таких инструментов являются инструменты семейства BPM: BPM (Business process management), BPMN (Business Process Modeling and Notation) и BPMS (Business Process Management Suite) [5].

Назначение и основные характеристики инструментов BPM, BPMN и BPMS приведены на рис. 2.

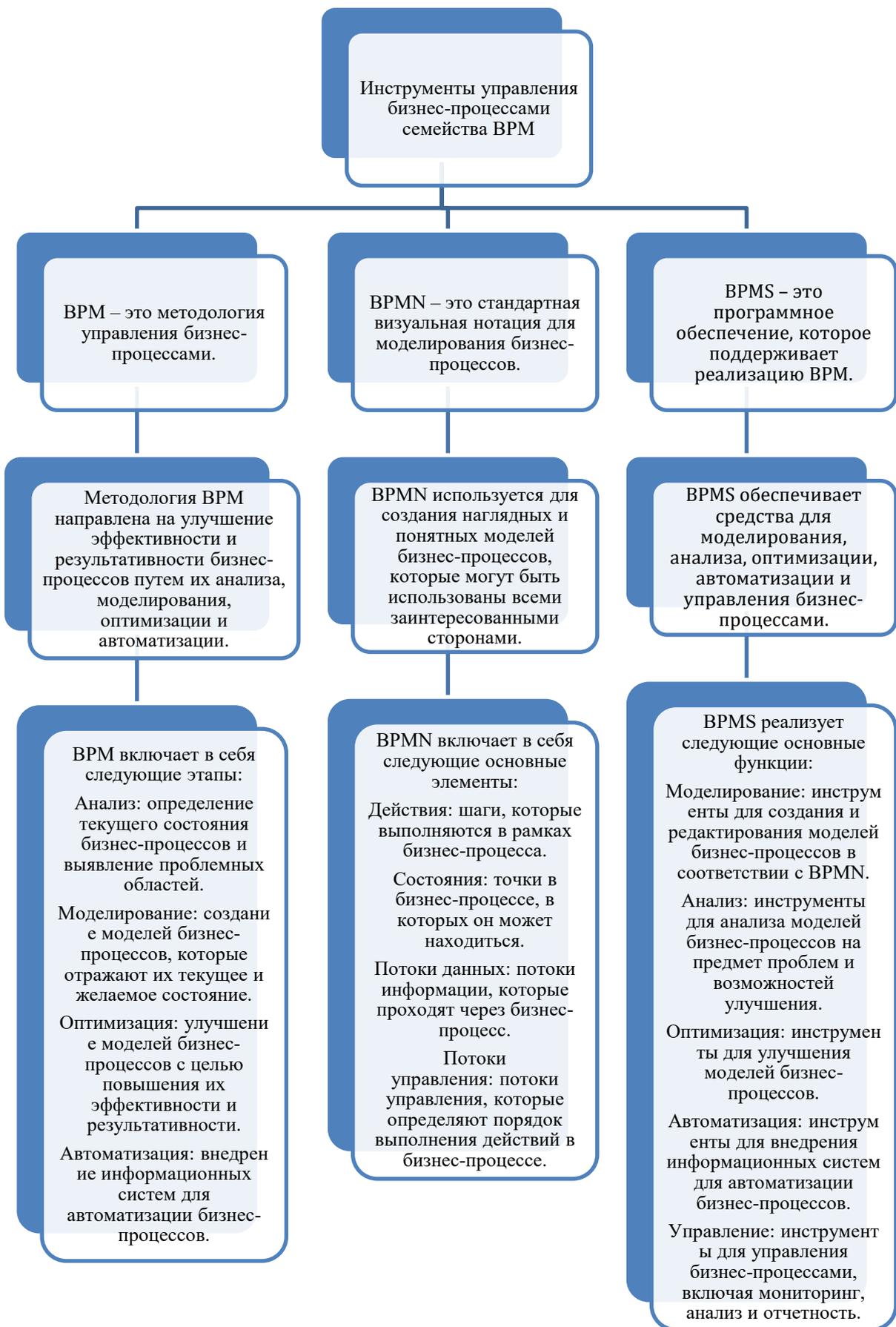


Рис. 2. Назначение и основные характеристики инструментов ВРМ, ВРМН и ВРМС

Использование ВМР-систем приносит компаниям преимущества, представленные на рис. 3.



Рис. 3. Преимущества, предоставляемые компании при использовании ВМР-систем

Состав факторов, которые должны учитываться организацией при выборе ВМР-системы представлены на рис. 4.

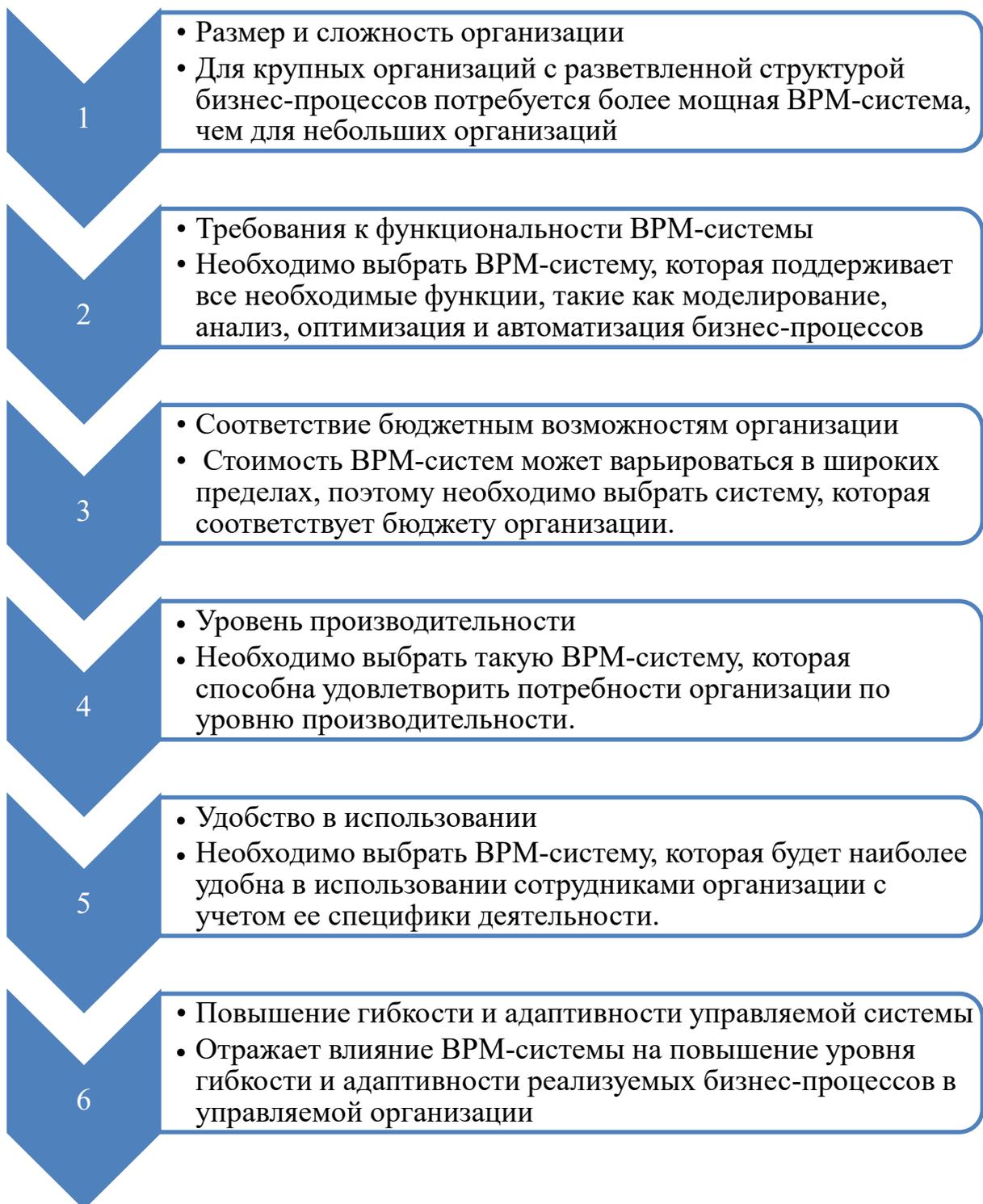


Рис. 4. Состав факторов, которые должны учитываться организацией при выборе ВРМ-системы

Исходя из состава факторов, которые должны учитываться организацией при выборе ВРМ-системы (рис. 4), которые должны обеспечивать преимущества от использования этой системы (рис. 3), в работе был синтезирован критерий оценки ожидаемой эффективности от внедрения в деятельность организации ВРМ-системы.

Сформированный критерий эффективности ВРМ-системы - $E(\text{ВРМ})$ имеет вид:

$$E(\text{ВРМ}) = F^q * S^w * P^a * B^r * U^t * K^y * C^{s*} * G^d, \quad (1)$$

где F – нормированный показатель функциональной эффективности рассматриваемой ВРМ-системы, определяемый соотношением:

$$F = f_f / f_b, \quad (2)$$

f_f - фактическое значение уровня функциональности рассматриваемой ВМР-системы,

f_b - базовое значение уровня функциональности ВМР-системы, необходимое для управляемой организации;

q – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя функциональной эффективности ВМР-системы в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$,

S – нормированный показатель оценки соответствия рассматриваемой ВМР-системы архитектурной сложности и размерам управляемой системы, определяемый соотношением:

$$S = s_f / s_b, \quad (3)$$

s_f - фактическое значение уровня возможностей обслуживания рассматриваемой ВМР-системы управляемых объектов по степени архитектурной сложности и размерам,

s_b - базовое значение уровня требований обслуживания ВМР-системой управляемого объекта по степени архитектурной сложности и размерам;

w – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя оценки соответствия рассматриваемой ВМР-системы архитектурной сложности и размерам управляемой системы в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$,

P – нормированный показатель производительности рассматриваемой ВМР-системы, определяемый соотношением:

$$P = p_f / p_b, \quad (4)$$

p_f - фактическое значение уровня производительности рассматриваемой ВМР-системы,

p_b - базовое значение уровня производительности ВМР-системы, необходимое для рассматриваемой организации,

a – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя производительности ВМР-системы в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$,

V – нормированный показатель бюджетных затрат на рассматриваемую ВМР-систему, определяемый соотношением:

$$V = v_f / v_b, \quad (5)$$

v_f - фактическое значение уровня бюджетных затрат на рассматриваемую ВМР-систему,

v_b - базовое значение уровня бюджетных затрат на ВМР-систему, необходимую для управляемой организации;

r – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя уровня бюджетных затрат на ВМР-систему в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$,

U – нормированный показатель уровня удобства использования рассматриваемой ВМР-системы в организации, определяемый соотношением:

$$U = u_f / u_b, \quad (6)$$

u_f - фактическое значение уровня удобства использования рассматриваемой ВМР-системы в организации;

u_b - базовое значение требуемого уровня удобства использования ВМР-системы в организации;

t – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя уровня удобства использования рассматриваемой ВМР-системы в организации в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$,

K – нормированный показатель уровня качества обслуживания клиентов с использованием рассматриваемой ВМР-системы в организации, определяемый соотношением:

$$K = k_f / k_b, \quad (7)$$

k_f - фактическое значение уровня качества обслуживания клиентов с использованием рассматриваемой ВМР-системы в организации;

k_b - базовое значение требуемого уровня качества обслуживания клиентов с использованием рассматриваемой ВМР-системы в организации;

y – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя уровня качества обслуживания клиентов с использованием ВМР-системы в организации в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$,

C – нормированный показатель уровня снижения издержек при использовании рассматриваемой ВМР-системы в организации, определяемый соотношением:

$$C = c_f / c_b, \quad (8)$$

c_f - фактическое значение уровня снижения издержек при использовании рассматриваемой ВМР-системы в организации;

c_b - базовое значение требуемого уровня снижения издержек при использовании ВМР-системы в организации;

s – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя уровня снижения издержек при использовании ВМР-системы в организации в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$;

G – нормированный показатель уровня гибкости и адаптивности реализуемых бизнес-процессов в управляемой организации при использовании рассматриваемой ВМР-системы, определяемый соотношением:

$$G = g_f / g_b, \quad (9)$$

g_f - фактическое значение обеспечиваемого уровня гибкости и адаптивности реализуемых бизнес-процессов в управляемой организации при использовании рассматриваемой ВМР-системы;

g_b - базовое значение требуемого уровня гибкости и адаптивности реализуемых бизнес-процессов в управляемой организации при использовании ВМР-системы;

s – весовой коэффициент, отражающий значимость показателя уровня снижения издержек при использовании ВМР-системы в организации в общем критерии эффективности ВМР-системы - $E(ВМР)$.

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, в результате выявления возможностей и перспектив, получаемых организацией при внедрении процессного подхода к управлению во все бизнес-процессы, исходя из состава факторов, которые должны учитываться организацией при выборе ВМР-системы и обеспечивать преимущества от использования этой системы, в работе был синтезирован критерий оценки ожидаемой эффективности от внедрения в деятельность организации ВМР-системы, включающий показатели:

- функциональной эффективности рассматриваемой ВМР-системы,
- оценки соответствия рассматриваемой ВМР-системы архитектурной сложности и размерам управляемой системы,
- производительности рассматриваемой ВМР-системы,
- бюджетных затрат на рассматриваемую ВМР-систему,
- уровня удобства использования рассматриваемой ВМР-системы в организации,
- уровня качества обслуживания клиентов с использованием рассматриваемой ВМР-системы в организации,
- уровня снижения издержек при использовании рассматриваемой ВМР-системы в организации,
- уровня гибкости и адаптивности реализуемых бизнес-процессов в управляемой организации при использовании рассматриваемой ВМР-системы.

Представляется, что использование предложенного критерия обеспечит рационализацию выбора ВМР-системы при внедрении процессного подхода к управлению в организации.

Список литературы:

1. Cheng, MS., Zhen, J.X. & Shoemaker, L. BMP decision support system for evaluating stormwater management alternatives. *Front. Environ. Sci. Eng. China* 3, 453–463 (2009).
2. Fayol, Henri *Administration industrielle et générale*. — Paris. — Dunod et Pinat. — 1916. — 174 p.
3. Naak, R. Implementing process innovation—the case of the Toyota production system // *Management of Technology and Innovation in Japan*. — Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2006. — С. 185-203.
4. Morgan, J., Liker, J. K. *The Toyota product development system: integrating people, process, and technology*. — Productivity press, 2020. — 400 p.
5. Recker, J. *How good is BPMN really? Insights from theory and practice*. — 2006.
6. Saleem, M. An analysis of relationship between Total quality management and Kaizen // *Life Science Journal*. — 2012. — Т. 9. — №. 3. — С. 31-40.
7. Wang, Y., Montas, H.J., Brubaker, K.L. *et al.* A Diagnostic Decision Support System for BMP Selection in Small Urban Watershed. *Water Resour Manage* 31, 1649–1664 (2017).
8. Бутузов, С. А. Особенности внедрения и факторы успеха реализации ВРМС / С. А. Бутузов. — Текст: непосредственный // *Молодой ученый*. — 2016. — № 26 (130). — С. 134-136.
9. Воронов Г.А., Грошев А.Р. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ // *Современные проблемы науки и образования*. — 2012. — № 3. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6294>
10. Дубровина О.А., Пахомова О.А. ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ // *Фундаментальные исследования*. — 2018. — № 12-2. — С. 250-254.
11. Кирисов, С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации: монография / С.В. Кирисов. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. — 80 с.
12. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ISO 9001:2015. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ТРЕБОВАНИЯ. https://ntp-ts.ru/upload/iblock/b0d/standart-iso-9001_2015.pdf
13. Мельничук, Ю. Н. Цифровизация бизнес-процессов / Ю. Н. Мельничук. — Текст: непосредственный // *Молодой ученый*. — 2023. — № 23 (470). — С. 263-265.
14. Наугольнова И.А. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации // *Креативная экономика*. — 2023. — Том 17. — № 6. — С. 2143-2164.
15. Оганисян, А. А. Реализация семи принципов менеджмента качества в Toyota Motors corporation // *Бизнес-образование в экономике знаний*. — 2019. — №. 3 (14). — С. 74-78.
16. Попова, Л. Ф. Формирование системы менеджмента качества на основе процессного подхода в управлении промышленными предприятиями // *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. — 2017. — Т. 12. — №. 3. — С. 453-466.
17. Репин, В., Елиферов, В. *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов*. — Litres, 2013.
18. Ричард Брэнсон. *Мои правила: Слушай, учись, смейся и будь лидером*. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 360 с.
19. Самаркова А. Как управлять мечтой: принципы менеджмента компании «Тойота». // *Theory and practice* URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/20070-kak>

- upravlyat-mechtoy-printsipy-menedzhmenta-kompanii-toyota (дата обращения: 08.05.2024).
20. Скворцова Н.А. СИСТЕМА ВРМ - СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОНЛАЙН УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ. // ИННОВАЦИОННАЯ НАУКА №3-1 / 2022, с.22-25.
 21. Скрипко, Л. Е. Процессный подход в управлении качеством: учебное пособие //СПб.: изд-во СПбГУЭФ. – 2011. - 105 с.
 22. Тебекин А.В. ГЕОПОЛИТЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО МИРОВОГО РАЗВИТИЯ. // Международная экономика. 2024. № 5. С. 348-368.
 23. Тебекин А.В. Концепция поведенческого подхода к управлению как базовая основа для развития менеджмента в 1960-е годы и ее значение для развития современных методов управления / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, А.А. Тебекина. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. №10. — С. 30-39.
 24. Тебекин А.В. Сравнительная характеристика прикладных направлений менеджмента в 1920-е годы и 2020-е годы и ее значение для развития современной экономики / А.В.Тебекин, П.А.Тебекин, ТебекинаА.А. // Транспортное дело России. 2018. — №5. — С. 90-92.
 25. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 431 с.
 26. Тебекин А.В., Микитась А.В., Денисова И.В. методический подход к управлению качеством инновационных проектов в социальной сфере. // Инновации. 2016. № 2 (208). С. 92-98.
 27. Тебекин А.В., Петров В.С. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ТРАНСФОРМАЦИИ ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ДВИЖЕНИИ ОБЩЕСТВА ОТ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ К ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ. // Стратегии бизнеса. 2018. № 12 (56). С. 3-12.
 28. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. Роль предпринимателя в положениях школы предпринимательства Й. Шумпетера и его значение в формировании стратегий развития бизнеса в современных условиях. *Стратегии бизнеса*. 2021;9(9):263-270.
 29. Тряпкин Д.С., Саус М.С. Организация управления региональным многоуровневым мониторингом на основе ВРМ-системы // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» Том 3, №3 (2016) <http://resources.today/PDF/08RRO316.pdf>