

ЭКОНОМИКА

УДК 65.293

ББК 65.05

Б695

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ»

Блинов Андрей Олеговичe-mail: aoblinov@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В процессе своего функционирования национальная экономика в целом и составляющие ее хозяйствующие субъекты под воздействием постоянно изменяющейся рыночной среды вынуждены реформировать содержание деятельности, хозяйственный механизм и составляющие его элементы. Этот процесс осуществляется посредством различных управленческих инструментов, в том числе совершенствованием бизнес-процессов.

Blinov A.O.e-mail: aoblinov@mail.ru

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS IN MODERN ORGANIZATIONS

In the process of operation, the national economy as a whole and its constituent entities under the influence of an ever-changing market environment forced to reform the content of activities, the economic mechanism and its components. This process is done through a variety of management tools, including the development of business processes.

Ключевые слова: экономика, современные организации, изменения, управление изменениями

Keywords: economy, today's organizations, change, change management

В условиях жесткой конкуренции и финансово-экономических трудностей деятельность организаций сопровождается возникновением проблем организационного, социально-экономического и финансового характера. Учитывая прямую зависимость общей эффективности организаций от эффективности управления, улучшить ситуацию возможно, сделав управление организациями гибким и мобильным, оперативно и адекватно реагирующим на изменения внешней и внутренней среды, то есть процессно-ориентированным. По мнению экспертов, наиболее важной для предприятий является проблема низкой эффективности бизнес-процессов. Управление бизнес-процессами предприятия предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессного управления являются методы совершенствования бизнес-процессов. В этой связи, можно сделать вывод о необходимости проведения изменений в деятельности предприятий, которые могут быть достигнуты при помощи использования эффективных методов, способствующих совершенствованию бизнес-процессов.

Современные организации играют важнейшую роль в экономике любой страны, определяя ее место в мировом сообществе, социальную стабильность, уровень и качество жизни населения. В настоящее время речь идет о необходимости полной трансформации организационно-экономической системы предприятий, об их адаптации к условиям структурного кризиса и динамично меняющегося рынка. Можно с уверенностью утверждать, что на сегодняшний день, в интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, организации должны целенаправленно проводить организационные изменения.

Возрастает понимание того, что применение традиционных мер улучшения и совершенствования системы управления недостаточно, требуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия.

Различия в темпах сокращения производства в отдельных отраслях привели к существенным изменениям в структуре производимой продукции: выросла доля продукции сырьевого и промежуточного характера в ущерб продукции с высокой добавленной стоимостью. В результате уровень загрузки мощностей по выпуску основных видов продукции снижен. При этом у предприятий сохраняются в практически не изменившихся размерах имущество и земельные участки, содержание и эксплуатация которых экономически эффективна лишь при условии выпуска предприятием тех объемов продукции, которые обеспечивают оптимальную загрузку его производственных мощностей. Предприятия поставлены перед выбором — увеличивать цены на продукцию, что делало ее неконкурентоспособной, либо продолжать производить продукцию и реализовывать ее по ценам ниже возросшей себестоимости.

В настоящее время, решение проблем предприятий предполагает не просто улучшение их экономического состояния и повышение эффективности управления, но и обеспечение их инновационного и устойчивого динамического развития. В связи с этим одной из важных научно-практических задач, становится поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность предприятий, повысят конкурентоспособность выпускаемой продукции, и как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики.

Понятие «изменения» является философской категорией, которая характеризует состояние, альтернативное стабильности, процесс обновления организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы.

Для успешного функционирования предприятия необходимое разнообразие обеспечивается за счет проведения различных изменений. При этом очевидно, что изменения должны осуществляться не хаотично, а в соответствии с определенной логикой и схемой. То есть, изменениями можно и необходимо управлять. Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения. Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

Реактивный подход — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный подход — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих привить самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Людам характерно настроенно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений: экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем); психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы); социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

Анализируя внешние тенденции, те изменения, которые происходят во внешней среде, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды и использование открывающихся возможностей.

Процесс управления изменениями распространяется на стадию осознания необходимости перемен, инициирование изменений и их осуществление. Реализация перечисленных этапов должна строиться на основе той ситуации, которая складывается и на предприятии и за его пределами. То есть, движущие силы изменений существуют как внутри предприятия, так и вне его. К числу внешних причин относятся воздействующие на организацию силы, которые формируются во всех секторах внешней среды: конкуренты, потребители, технологии, национальная экономика, международная среда и пр.). К внутренним причинам изменений относят неэффективность бизнес-процессов, финансовые проблемы организации, несоответствие организационной культуры стратегическим целям и пр.

Существует достаточно большое количество причин для проведения организационных изменений. Причины организационных изменений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Эти причины могут находиться как во внешней среде предприятия, так и во внутренней, а также могут представлять собой сочетание факторов внешней и внутренней среды.

Для большинства предприятий наиболее типичными являются факторы неконкурентоспособности, порождающие финансовые факторы, так они являются отражением в целом неблагоприятного, а порой и кризисного состояния хозяйствующих субъектов. Подготовительный этап организационных изменений связан с большим количеством трудностей и препятствий, преодоление которых позволит в дальнейшем спокойно и безболезненно проводить необходимые изменения. Для промышленных предприятий значимость данного этапа наиболее высока, поскольку, являясь в большинстве случаев проблемными предприятиями, прежде всего, трудности и сопротивление возникают со стороны руководителей и собственников, которые ищут наиболее простые пути решения имеющихся проблем. Именно поэтому многие из существовавших в начале рыночных преобразований предприятия были перепрофилированы, или вообще прекратили свою деятельность.

Характер причин организационных изменений определяет основную функцию организационных изменений, которая состоит в разрешении существующих проблем. Для конкурентоспособных предприятий главной функцией — обеспечение развития, стремление находиться на шаг впереди от конкурентов или профилактическая, обеспечивающая адаптацию к неопределенности внешней среды.

По мнению специалистов, занимающихся вопросами управления организационными изменениями для руководства, организации и координирования всех действий, связанных с их реализацией, целесообразно сформировать отдельную команду во главе с руководителем. Особенно это важно в тех случаях, когда речь идет о существенных изменениях, затрагивающих большинство или даже все аспекты деятельности предприятия. Централизация решения всех вопросов, касающихся организационных изменений в едином органе, в данном случае является оправданным и позволяет четко организовать работу сотрудников. Практика показывает, что если речь идет о незначительных изменениях, касающихся довольно узкого аспекта деятельности, более оправданным является создание рабочих групп как временных коллективов, оперативно решающих возникшие проблемы. Для решения более сложных и долговременных задач, как правило, создаются рабочие команды, которые призваны обеспечить взаимодействие структурных подразделений предприятия. Создание команд управления изменениями является непростой задачей, требующей высокой управленческой квалификации и искусства управления людьми. Развитием командного подхода при управлении организационными изменениями является их выделение в отдельный проект.

Эффективность команды — это степень, в какой команда реализует свои цели, насколько команда близка к их достижению. На выработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Диагностика предприятий позволяет произвести сравнительный анализ — внутренней и внешней среды, позволит оценить текущее положение предприятия. Проведение внешней диагностики позволяет выявить основные показатели существующего отставания предприятий от лидеров-конкурентов; внутренняя диагностика включает определение соответствия в результатах между планируемыми и реальными показателями деятельности предприятий.

Помимо сбора данных, касающихся диагностики проблем предприятия, в ходе аналитического этапа, необходимо собирать данные, характеризующие тенденции развития отрасли. Данное направление анализа полезно не только с точки зрения определения позиции предприятия, являющегося объектом предполагаемых организационных изменений, но и для оценки крупномасштабных тенденций в отрасли и на рынке. В результате будет достигнуто понимание образа будущего, к которому следует стремиться.

Таким образом, этап диагностики включает три фазы: сбор данных, анализ данных и сравнение данных. Причем, каждый хозяйствующий субъект выделяет свои области диагностики. Для предприятий в качестве ключевых следует выделить следующие области: эффективность работы предприятия; финансы; инновационная деятельность; продажи; работа с потребителем; информационные технологии. Здесь важно подчеркнуть, что диагностика всех выделенных областей должна проводиться параллельно, без выделения какой-то особой области. Именно параллельный характер диагностики позволит получить наиболее полную картину всех имеющихся проблем, выявить существующие между ними взаимосвязи, что будет способствовать успешному проведению изменений.

Осознание менеджментом потребности в переменах является фундаментом, на котором основываются последующие этапы управления организационными изменениями. Первым шагом в этом процессе является инициирование изменений, которое предполагает разработку плана мероприятий.

Получение результативного процесса изменений предполагает необходимость четкого представления того, о каких изменениях идет речь, то есть необходима классификация изменений, которые может осуществлять организация. Для достижения стратегического преимущества менеджеры, по мнению Ричарда Л. Дафта, могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. Изменения в технологии — это изменения в процессе производства, в том числе в умениях, навыках и знаниях специалистов организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти изменения планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Изменения в технологии

затрагивают способы изготовления продукции или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и организацию работы.

Изменения в товарах и услугах имеют отношение к выходу, запланированному результату реализации процесса, т.е. конечным продуктам в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, или освоить новые рынки, группы потребителей.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Данные изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Изменение размеров корпорации, реструктуризация - это примеры структурных изменений.

Изменения в корпоративной культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели, предающие смысл событиям.

Первые два вида организационных изменений - изменения в технологии и изменения в товарах и услугах - рассматриваются в рамках инновационного и производственного менеджмента. Изменения в стратегии и структуре - реструктуризация управления организацией. Изменения в корпоративной культуре - реинжиниринг, внедрение системы всеобщего управления качеством и создание обучающейся организации, где системным элементом является обучение. Эти четыре типа изменений взаимосвязаны - перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры - новых навыков от сотрудников. Организация - взаимозависимая система, элементы которой находятся в состоянии взаимной зависимости, а изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие. Тем не менее, в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.

Выделяют два типа изменений: эволюционные и трансформационные. Эволюционные изменения представляет собой процесс постепенного совершенствования деловых и рабочих процессов в организации, который, как правило, носит долгосрочный характер; при трансформационных изменениях имеют место фундаментальное и радикальное переосмысление и перепроектирование организации, предполагающее ее полное обновление - реинжиниринг бизнес-процессов. По признаку локализации выделяют внешние и внутренние изменения, которые могут различаться по причинам или намерениям, связанным с изменениями. Здесь существуют две возможности: изменения могут быть намеренными, умышленными или желаемыми, то есть плановыми; и наоборот, они могут быть случайными или незапланированными, проистекающими из природы вещей и, следовательно, динамическими. Различаются изменения также по предметной области и по использованию источников ресурсного обеспечения.

Основой составления плана или программы изменений является стратегический образ будущего предприятия, который позволяет сосредоточиться на конкретных моментах, и основан на результатах исследования, вытекающих из анализа проблем предприятия. Выработанный стратегический образ указывает направление, в котором необходимо двигаться, но не дает расписанного на каждый день плана и конкретных ориентиров. Необходимая конкретизация достигается путем разработки плана мероприятий и его увязки к ресурсным обеспечением.

Учитывая масштабность требуемых для предприятий изменений, существующие проблемы вместе с их решением целесообразно разделить на категории, выделив краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный временной интервал, которые в совокупности образуют ступенчатый план организационных изменений. Важность такого разделения связана как с чисто экономическими и организационными факторами (прежде всего, распределением ресурсов на планируемые организационные изменения; возможность организации контроля), так и с мотивационными. Так как любые изменения непосредственно связаны с человеческим фактором, то необходимо четко определить определенные рубежи, на которых можно подвести промежуточные итоги. В этом случае, особенно при наличии положительных результатов, сотрудники увидят результативность своего труда и получат дополнительный импульс для дальнейшей работы.

Самым важным, несомненно, является этап реализации изменений. Строго говоря, он начинается на предыдущих этапах и происходит в течение всего периода организационных изменений. Отличие данного этапа состоит в том, что в данном случае все усилия менеджмента направлены именно на внедрение и реализацию. Основой эффективного проведения данного этапа является сохранение темпов изменений, формирование системы подотчетности и инструментария измерения и оценки достигнутых результатов. Немаловажным фактором, по мнению аналитиков в области организационного развития, является дисциплина и системность.

Можно с уверенностью утверждать, что на сегодняшний день, в интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции, предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. Наличие четкой системы управления изменениями позволяет сделать этот процесс перманентным.

Весьма существенное влияние оказывает корпоративная культура на организационные изменения, связанные с реструктуризацией предприятий. Корпоративная культура трансформирует структуру предприятия, изменяет мотивацию и формирует новые стандарты поведения. Влияет на эффективность поведения сотрудников и деятельности организации в целом, на преобладающие отношения сотрудников к организации, к результатам деятельности и коллегам, а также на уровень развития групповых отношений.

Для эффективности диагностики, измерения и изменения корпоративной культуры зарубежными исследователями Кимом Камероном и Робертом Куинном была предложена типология организационной культуры, для разработки которой изначально была построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей.

Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от других критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной

Корпоративная культура эффективной организации должна в высокой степени обладать всеми указанными характеристиками: вовлеченностью сотрудников в общее дело, стабильностью, способностью к адаптации и разделяемой всеми сотрудниками целью. На данный момент существуют различные подходы к диагностике корпоративной культуры. Каждая из существующих моделей влияния культуры использует свой собственный критерий формирования набора организационных переменных.

В современных условиях процесс реструктуризации предприятий становится объективной необходимостью, обеспечивающей не только конкурентоспособность предприятия, но и его выживание. За последние десятилетия практически

ни одна ведущая организация в мире не смогла избежать рискованной и болезненной процедуры радикального реструктурирования. Попытка обойтись без серьезных изменений привели к исчезновению каждой четвертой компании из списка 500 ведущих корпораций мира.

Более полным определением реструктуризации предприятия является - радикальное изменение структуры хозяйственной организации, направленное на создание совершенно новых производственных и управленческих структур, систем и методов управления. Реструктуризация – должна рассматриваться с учетом изменения характера производственной деятельности, перераспределения фин., материальных и людских ресурсов, привлечения дополнительных источников финансирования на основе стратегии финансово-хозяйственной деятельности. Реорганизация предприятий – является следствием изменения функций и задач управления, вызванного реструктуризацией, и включается составной частью в реструктуризацию.

Для успешной реализации программы изменений необходимо определить «агентов» или «проводников» изменений. «Агент изменений» должен являться работником организации, свободно разбирающимся в проблемах и путях их устранения. Он должен: определять цели и формулировать задачи с дальнейшей адаптацией к изменениям; владеть навыками формирования команды и привлечения к ее работе представителей основных заинтересованных групп; терпимо относиться к состоянию временной неопределенности; уметь оценивать перспективы и результаты деятельности по внедрению изменений. Потенциальными «агентами изменений» могут стать члены группы по организационному развитию и члены групп по направлениям деятельности, где намечаются изменения. Для преодоления сопротивления сотрудников необходимо провести анализ их поведения – определить их отношение к изменениям, заранее выявить причины возможного сопротивления.

Используя беседы, интервью, анкетирования и другие формы сбора информации руководство организации должно попытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, определить работников, которые или поддержат изменения, или окажут им сопротивление, а также в каждом случае причины такого поведения.

Выбор оптимальных методов преодоления изменений следует за идентификацией причин сопротивления изменениям. Универсального метода здесь не существует, каждый имеет свои преимущества и недостатки. Сущность одного из таких методов состоит в том, что руководитель лично дает необходимую информацию о предстоящем изменении. Если руководству удастся убедить людей, то они станут активными помощниками при реализации изменений. Хотя это может потребовать много времени, особенно, если в процесс вовлекается большое количество сотрудников. Для преодоления сопротивления рекомендуется проводить обучение персонала, которое вооружит его пониманием необходимости изменений. При этом не следует исключать из процесса обучения какие-то группы сотрудников. Вовлеченность максимального числа работников организации в процесс проведения изменений повышает чувство ответственности каждого за осуществление необходимых мероприятий и превращает их в активных сторонников.

В случае если предпринимаемые меры не достигают нужного результата, можно прибегнуть к кадровым перестановкам, но так, чтобы это не порождало дополнительные проблемы и недовольства. Конечно, когда инициаторы изменений и их сторонники обретут значительное влияние, можно применять ту или иную форму принуждения к тем, кто не хочет идти вместе с большинством.

Существенная роль в преодолении сопротивления изменениям отводится учету поведенческих факторов при планировании преобразований. Для успешного начала из процесса организационных изменений исключаются «агенты сопротивления», а к процессу принятия решений подключаются все, кто примет участие в осуществлении преобразований.

Таким образом, влияние корпоративной культуры на изменения на предприятии заключается в том, что она:

- формирует у сотрудников чувство принадлежности к группе, компании;
- определяет представления работников о компании;
- создает у сотрудников чувство безопасности и способствует стабильности и преемственности;
- повышает ответственность работников за выполнение задач;
- облегчает адаптацию новых сотрудников;
- стимулирует развитие сотрудников;
- привлекает внимание к предприятию.

На сегодняшний день развитая корпоративная культура является не только предметом привлекательности предприятия, но и средством создания в рамках предприятия такого социально-экономического пространства, которое обеспечивает успешность намеченных изменений, наивысшую производительность и лояльность сотрудников. Корпоративная культура позволяет осуществлять организационные изменения в соответствии с потребностями инновационного развития предприятия, а также формировать у персонала необходимую мотивацию к их реализации.

Таким образом, необходимо проводить системную диагностику организационных изменений в организациях, что позволит синтезировать принципы стратегического управления и реинжиниринга при внедрении процессных методов управления, согласуя их с целями, что даст возможность перепроектировать и управлять бизнес-процессами, ориентируя их на достижение стратегических целей предприятия.

Характеристики преимущественного типа организационной культуры. Табл. 1.

| |
|--|
| Демократический тип |
| Организационная структура неформальна. Принято широкое обсуждение проблем в коллективе. Решения принимаются с учетом мнения специалистов, работников. Приветствуется инициатива и творчество. Поощряется коллективная работа. |
| Гуманистический тип |
| Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Предприятие похоже на большую семью. Высока обязательность предприятия. Большое значение придается высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Главное – забота о людях (сотрудниках, потребителях). Предприятие поощряет коллективную работу, участие сотрудников в решении общих проблем. |
| Инновационный тип |
| Предприятие, ориентированное на достижение высоких результатов. Люди целеустремленны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Отличительные черты – динамичность, предприимчивость и творчество. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Предприятие поощряет личную инициативу и свободу. |

Модель структуры бизнес-процессов управления промышленным предприятием. Рис. 1.



Библиография:

1. Blinov A.O. Innovatsionno-tekhnologicheskoye razvitiye ekonomiki Rossii: sovremennyye zadachi // Problemy teorii i praktiki upravleniya. - 2011.- № 1. - S. 20-26.
2. Blinov A.O. Modernizatsiya ekonomiki: vliyaniye kommunikatsiy na kachestvo chelovecheskogo kapitala / Blinov A.O., Zakharov V., Zakharov I. // Problemy teorii i praktiki upravleniya. - 2010.- № 4. - S. 31-36.
3. Druker P.F. Upravleniye, natselennoye na rezultat. - M.: Delo, 1995.
4. Eliferov V.G., Repin V.V. Biznes-protsessy: Reglamentatsiya i upravleniye: Uchebnik. - M.: INFRA-M, 2006.
5. Reinzhiniring biznes-protsessov: ucheb.posobiye dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsialnostyam ekonomiki i upravleniya /A.O.Blinov i dr.; pod red. A.O.Blinova.- M.: YuNITI-DANA, 2010.
6. Reinzhiniring biznes-protsessov: Uchebnoye posobiye/ B.A. Zhelezko, T.A. Yermakova, L.P. Volodko; pod red. B.A. Zhelezko.- Mn.: Knizhnyy dom; Misanta, 2006.
7. Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese /Maykl Khammer, Dzheyms Champi; per. s angl. Yu.E. Kornilovich. - M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2006.
8. Repin V.V. Biznes-protsessy kompanii: postroyeniye, analiz, regla-mentatsiya - M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2007.
9. Restrukturizatsiya predpriyatiy i kompaniy / I.I. Mazur, V.D. Sha-piro, S.A Titov, JI.B. Elkin; Pod red. I.I. Mazura. -M.: Vysshaya shkola, 2000.
10. Rib S.I. Razlichnyye podkhody k opisaniyu biznes-protsessov// Upr. Kachestvom. - № 8, 2004.
11. Robson M., Ullakh F. Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protsesov. Perv.s angl./Pod red. N.D.Eriashvili. – M.: AUDIT, YuNITI, 1997.