



С.Ю. КУЗНЕЦОВ
Кандидат экон. наук,
доцент кафедры
«Стратегический
и антикризисный
менеджмент» ФГБОУ
ВПО «Финансовый
университет при Пра-
вительстве Российской
Федерации». Область
научных интересов:
оценка стоимости,
превентивное анти-
кризисное управление,
системный подход,
стратегический менед-
жмент, функциональ-
ный подход, управление
стоимостью.

E-mail: ksu_54@mail.ru

Операционное управление бизнес-процессами является ключевым фактором успеха. Тактический уровень управления мы сводим к двум родовым понятиям: текущие мероприятия (более высокие слои) и бизнес-процессы (более низкие слои). Для успешной экзекуции бизнес-стратегии лидирующие компании превращаются в процессноориентированные (тактический уровень) и клиентоориентированные организации (стратегический уровень). Предлагается классификация бизнес-процессов по критериям. Расширение круга автоматизированных бизнес-процессов позволяет компаниям становиться процессными лидерами в конкурентном предложении ценности потребителям. Концепция BPM превращается в долгосрочную бизнес-культуру, перемещаясь с тактического уровня на уровень стратегического менеджмента. Показаны этапы разработки системы управления бизнес-процессами на предприятии. Для достижения операционной эффективности применяют бенчмаркинг и операционный интеллект. В рамках операционного интеллекта выделяются метрики по основным функциональным целям.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

стратегический менеджмент, управление бизнес-процессами, процессный подход к управлению, операционный интеллект.



И.В. РУДЕНКО
Кандидат экон. наук,
доцент кафедры
«Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Омский
государственный уни-
верситет им. Ф.М. До-
стоевского». Область
научных интересов:
бизнес-планирование,
внутрифирменное
планирование, страте-
гический менеджмент,
управление бизнес-про-
цессами, экономиче-
ская политика.

E-mail:
irina_rudenko@list.ru

Управление бизнес-процессами (BPM) в стратегическом менеджменте

Введение

Управление бизнес-процессами (БП) является одним из ключевых факторов успеха любой организации. Построение и оптимизация бизнес-процессов влияет на операционную и стратегическую эффективность фирмы и в итоге на показатели прибыльности и рейтинги. Управление изменениями требует постоянного контроля и актуализации бизнес-процессов. На сегодняшний день процессный подход в менеджменте относится не только к базовым подходам, наряду с системным, ситуационным и функциональным, но является одним из самых прогрессивных методов организации управления на предприятии.

Использование процессного подхода в управлении предполагает выделение и формализацию бизнес-процессов в организации. Бизнес-процесс – это порядок, поток работ для достижения коммерческого результата. Рассматривая подходы к определению понятия бизнес-процессов, можно выделить две большие группы толкований:

- бизнес-процесс – определенная, упорядоченная совокупность видов деятельности, которая с помощью управляющего воздействия преобразует входы процесса в выходы;
- бизнес-процесс – набор операций для достижения результата, который имеет ценность для потребителя.

Прорывы в технологиях и изменение стоимости ресурсов, в том числе нефти и энергии, усиливают негативные стороны глобальной конкуренции. В условиях возросшей волатильности глобальных процессов на финансовых рынках инвестиции российских компаний в капитальные активы и человеческие ресурсы требуют эффективной реструктуризации экономики на базе масштабных нововведений в рамках антикризисной стратегии.

Разработка стратегии – это трудный процесс получения ценного знания, как фирме достичь долгосрочных целей, например вывести предприятие из кризиса и обеспечить экономический рост. Накопление стратегического знания является результатом интеллектуальной деятельности руководства компании. Результат этого процесса может быть учтен в балансе как интеллектуальная собственность или гудвил (неидентифицируемая часть нематериальных активов). В принципе, правильно разработанная и коммуницированная инвесторам стратегия должна увеличивать стоимость всего бизнеса. Формализация стратегии может быть в электронном или бумажном виде. Реализация стратегии происходит путем принятия и исполнения управленческих решений, учета и анализа принятых управленческих мероприятий, мотивации исполнителей, контроля и оперативного регулирования в ходе каскадирования/приземления стратегии на другие уровни стратегического управления (политический и тактический). Стратегия может быть отражена в разных бизнес-моделях и бизнес-планах [Кузнецов С. Ю., 2013].

Стратегический менеджмент описывает стратегический, политический и тактический уровни разработки и осуществления бизнес-стратегии.

Стратегический уровень. Для конкретного бизнеса ставятся стратегические цели в сферах маркетинга, финансов, производства и кадров. С помощью известных в стратегическом менеджменте аналитических инструментов (миссия и видение, стратегическое планирование, SWOT-анализ, сценарное планирование, кризисная диагностика) выбирается соответствующая ситуация антикризисная стратегия роста, или балансирования (стагнации), или сжатия.

Политический уровень. Разрабатывается и осуществляется среднесрочная политика в сферах маркетинга, кадров, финансов и производства, ее целью являются инвестиции в реконструкцию существующих активов предприятия или создание новых активов (стратегия роста) либо дезинвестиции, распродажа активов низкого качества (стратегия сжатия). Политический уровень еще называется функциональным, который

соответствует вышеназванным сферам деятельности организации.

Тактический уровень. Для описания и осуществления ежедневной операционной деятельности по управлению предприятием необходимы разработка и осуществление бизнес-стратегии на тактическом уровне. На этом уровне компетенции предприятия воплощаются в реальных технологиях, процедурах, протоколах, операциях, объединенных привычным понятием «управление бизнес-процессами» (Business Process Management, BPM) для кардинального повышения производительности труда и ценности предприятий. В современном мире решающим методом для совершенствования операционной деятельности компаний является методология BPM, которая направлена на повышение клиентоориентированности и эффективности бизнеса.

Тактический уровень менеджмента охватывает автоматизацию, стандартизацию, оптимизацию, регламенты, а также производственные и социальные инновации. Для целостной интеграции тактического уровня в стратегический менеджмент применяют каскадирование бизнес-стратегии. Интерпретация стратегических миссии, видения, стержневых ценностей в процессноориентированном лидерстве является сложной управленческой проблемой как в теоретическом, так и в практическом смысле. В настоящее время эта задача относительно успешно решается с помощью современных информационно-разумных концепций типа системы сбалансированных показателей, бизнес-аналитики (KPI), бизнес-интеллекта, реинжиниринга бизнес-процессов и прочего.

С позиции «снизу вверх» управление бизнес-процессами на стратегическом уровне ставит стратегической целью создание эффективной системы управления всем предприятием на основе комплексного внедрения современных управленческих инструментов и технологий. Тактической целью служит каскадирование методов процессного управления как основы построения всей системы управления предприятием.

Стратегическую роль BPM в цепочке образования стоимости можно проанализировать через стоимостные факторы. Консалтинговая компания Accenture выделяет:

- внутренние факторы:
 - эффективность деятельности;
 - соответствие стандартизированным процессам;
 - качество управления с целью сокращения ошибок и исключений;
- внешние факторы:
 - оперативность бизнеса как реакция на запросы потребителей и рынков;

- интеграция ИТ с операционной деятельностью;
- сетевая экономика, интеграция с поставщиками и потребителями [Accenture, 2013].

Пространство тактического уровня управления

Тактический уровень имеет существенно больше слоев по сравнению с более высокими уровнями, описывается разными понятиями операционной деятельности организации: мероприятия, инструменты, методы, кампании, инициативы, операции, бизнес-процессы и т. п. На этом уровне определяются управленческие меры, которые планируется применить в течение года.

В зависимости от отраслевой и технологической специфики деятельности, времени оборота производственных и непроизводственных ресурсов в рамках года имеют значение полугодовые, квартальные, месячные, недельные и дневные управленческие меры. Кроме того, следует учитывать особенности функционального аспекта управления на тактическом уровне. Приведем несколько примеров:

- в маркетинге: хорошо известные кампании маркетинг-микса «4Р», называемые часто ценовой, дистрибьюторской и промоутерской политиками или даже (нестрогими) стратегиями;
- в сфере финансов: инструменты управления выручкой от реализации, текущими затратами, краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностью и т. д.;

- в работе с персоналом: аттестации за полгода или за год, тренинги, системы материального и морального стимулирования и пр.

- в сфере производства: текущие технологические операции и процессы и т. п.

Как видно, существует большое множество более или менее строгих понятий рутинной, повседневной операционной деятельности. Отметим также, что стратегический и политический уровни менеджмента описываются сравнительно более строго, что объективно связано с меньшим числом его исполнителей.

Необходимость формирования удовлетворительной классификации текущих операционных мер давно стала очевидной. Понятие управленческих мероприятий/мер является наиболее абстрактным понятием в определении антикризисного менеджмента [Кузнецов С. Ю., 2010]. В классификацию должна войти категория (текущих, операционных, краткосрочных) тактических мероприятий. Кроме того, в ней должны присутствовать понятия операций и бизнес-процессов. Для описания мероприятия могут быть использованы строгие понятия: инструменты, методы, кампании, инициативы. Они служат для общей характеристики управленческих методов, существующих на более высоком политическом уровне и распространяемых на тактический уровень. Без них невозможно эффективно применить формализо-

Классификация бизнес-процессов

Таблица 1

Вид	Содержание
<i>По отношению к клиентам</i>	
Внешние процессы	Обеспечение результата для внешних клиентов, которые потребляют его или используют для других целей
Внутренние процессы	Обеспечение ресурсами внутренних клиентов
<i>По уровню подробности рассмотрения</i>	
Бизнес-процессы верхнего уровня	Рассмотрение деятельности организации в целом
Детальные бизнес-процессы	Процессы второго уровня относятся к крупным подразделениям предприятия. Процессы третьего уровня – к подразделениям и отделам
Элементарные процессы	Выполнение операций на рабочих местах
<i>По видам деятельности</i>	
Процессы планирования деятельности	Планирование как самой деятельности, так и показателей ее эффективности
Процессы самой деятельности	Собственно выполнение работы. Характерной особенностью данных процессов является то, что они должны иметь входы от всех остальных процессов
Процессы регистрации	Регистрация фактической информации по выполнению процесса. Процессы относятся к функции учета: производственного, управленческого, бухгалтерского и т. д.
Процессы по контролю и анализу	Контроль и анализ достижения плановых показателей
Процесс принятия управленческих решений	Оперативное управление (принятие решения по отклонениям) и стратегическое управление (изменение планов и стратегий развития)
<i>По степени локализации</i>	
Сквозные (межфункциональные) процессы	Координация подразделений организации
Процессы подразделений (подпроцессы)	Оперативное управление в подразделении по функциям
<i>По управляющему воздействию</i>	
Бизнес-процессы управления	Управление деятельностью организации в целом и на уровне каждого бизнес-процесса
<i>По уровню инновационности</i>	
Бизнес-процессы развития	Совершенствование направлений деятельности организации на стадиях жизненного цикла

ванную бизнес-стратегию. Другие аспекты тактического уровня опишем понятиями «операции» и «бизнес-процессы» с акцентом на процессы.

Деятельность предприятия выражается в процессах разных видов:

- основные процессы ориентированы на производство товара или оказание услуги;
- вспомогательные процессы предназначены для обеспечения основных процессов и ориентированы на поддержку их специфических черт;
- процессы управления охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и системы в целом.

В настоящее время на основе анализа существующих подходов к описанию и реорганизации бизнес-процессов выделяют два различных понимания процессного подхода к управлению, сложившихся в России:

- рассмотрение деятельности организации как цепочки сквозных процессов, пронизывающих организацию от входа до выхода, обычно описывается с точки зрения ее формализации при помощи нотаций (графических средств);
- построение в организации системы (сети) процессов и реорганизация системы управления на основе требований процессного подхода [Руденко И. В., Васильева Е. Г. 2011].

В целях повышения управляемости бизнес-процессов их классифицируют по нескольким признакам (табл. 1).

Бизнес-процессы управления необходимы менеджменту для того, чтобы управлять компанией в целом, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие. Различие между бизнес-процессами управления обусловлены спецификой объекта. Количество бизнес-процессов управления в организации не ограничено и определяется количеством критических объектов управления, которые существуют в компании и которыми необходимо управлять, набор бизнес-процессов управления зависит от специфики объекта.

В настоящее время любой эффективный бизнес неразрывно связан с информационными технологиями (ИТ), Big Data, дигитализацией (электронизацией) коммерции – электронной коммерцией, бизнес-аналитикой и с более общей фундаментальной автоматизацией бизнес-процессов. Разработка и внедрение программного обеспечения для тактического управления во многом определены программами управления бизнес-процессами. Их непрерывное развитие позволяет обеспечивать на новом уровне конкуренции достижение таких важнейших тактических целей, как рост производительности труда, экономия текущих затрат, непрерывность производственных и социальных изменений, описыва-

емая понятием «оперативность бизнеса» (agility).

Задачей данной статьи не является подробное изучение современных ИТ-продуктов. Однако укажем на исторические методологии совершенствования процессов за последние 20 лет, например управление тотальным качеством (TQM), бережливое производство (lean manufacturing), 6 сигм (six sigma), реинжиниринг бизнес-процессов (business process re-engineering). Кроме того, упомянем популярные в прошлом и сегодня ИТ-продукты для стандартизации/структуризации и автоматизации процессов в функциональном разрезе: ERP, CRM, SCM, HCM и т. п. В основном это группа практик процессной организации деятельности (BPM).

В последние десятилетия компании, ставшие лидерами за счет совершенствования бизнес-процессов, шли по пути увеличения разнообразия применяемых подходов для достижения оптимизации и совершенства процессов. В последние годы с развитием Big Data становится возможной смена парадигмы управления бизнес-процессами (BPM-2), которая должна быть гибкой, легко перенастраиваемой, устойчивой к внешним потрясениям. Именно процессное управление операционной деятельностью предприятий как важнейшая антикризисная тактическая мера становится решающей в 2015 г. [Кузнецов С. Ю., 2012].

Таким образом, тактический уровень управления можно свести к двум родовым понятиям – текущие мероприятия (более высокие слои) и бизнес-процессы (более низкие слои). Здесь уместны оговорки:

- В современной управленческой литературе используют часто слово уровни, подуровни, которое мы применили в целом для стратегии, политики и тактики.
- Мы не исключаем поглощение понятия текущих мероприятий бизнес-процессами по мере дальнейшей дигитализации процессной коммерции.

Стандартный процессный подход к управлению

Как и на других уровнях управления, на тактическом уровне существует вечная проблема формализации объекта управления и его имплементации. Бизнес-процессы могут быть формализованы в регламентах, нотациях, корректирующих процедурах. Однако это не является автоматической гарантией их успешного функционирования.

Процесс – совокупность взаимосвязанных видов деятельности. Описание процесса заключается в том, как исходные данные преобразуются в конечные результаты.

Бизнес-процесс – это порядок, поток работ для достижения коммерческого результата. Инжиниринг бизнеса включает систему методов для проектирования процессов бизнеса. Реинжиниринг бизнес-процессов – важная сфера реформирования управления производством. Управление бизнес-процессами посредством информационных технологий (ИТ) называется управлением потоком работ. Потоки работ, документов, материалов и т.п. должны быть взаимосвязаны и соединены с трудовыми ресурсами, иначе возникают простои, замораживание, иммобилизация, затоваривание и другие кризисные производственные проявления. Бизнес-процессы предполагают установление ограничений, правил, а также определенных ролей и отношений. Выполнением современных бизнес-процессов заняты различные специалисты: дизайнеры, эксперты, лидеры, архитекторы, администраторы, аналитики.

Перечислим основные требования к введению эффективного управления процессами как важнейшей части любой производственной деятельности:

- введение четких технических требований к производимой продукции как ориентира для соблюдения качества при запуске, отклонениях или доработке продукции, они должны быть увязаны с маркетинговыми измерителями удовлетворенности потребительскими характеристиками конечной продукции;
- эффективная метрология для организации технического контроля в рамках описанных процессов при планировании и проведении выборочного контроля;
- контрольные карты для фиксации выхода процесса за установленные пределы;
- планирование действий при выходе процесса из-под контроля;
- подготовка персонала (инженеров, менеджеров, мастеров, операторов);
- документация и периодический аудит производственных процессов, участков.

На бизнес-процессы распространяется также теория жизненного цикла. Выделяют следующие этапы жизненного цикла бизнес-процесса: анализ, дизайн, реализация, мониторинг. Если процесс по возможности улучшают, то может появиться новый ЖЦБП. Если процесс наносит вред, то его устраняют с целью общей экономии. Описание бизнес-процессов проводится с помощью моделирования. Бизнес-модели могут быть визуальными, в блок-схемах с указанием пошаговых процедур в виде модельных нотаций, к последним относятся прямоугольники, линии потока активности, круги для начальной и конечной точек, фигуры обо-

значения принятия решения и в других формах. При описании сложных бизнес-процессов также применяется несколько уровней детализации (гранулирование) с возможным каскадированием на уровень ниже. Стандартных описаний каждого уровня не существует. Дизайн многоуровневых процессов и технологий выполняют процессные архитекторы. Мониторинг процессов включает бенчмаркинг на базе соответствующих метрик.

В настоящее время на предприятиях все еще много неструктурированных процессов. Они не поддаются полной автоматизации, достаточно обычных средств коммуникации (и-мэйл, презентации, создание текстов и ведение документации и пр.). Однако с помощью различных интегрированных приложений BPM уменьшается доля и значение ручного управленческого труда, а процессы становятся более структурированными. Их потоки легче моделируются, управляются и автоматизируются. Расширение этого круга автоматизированных бизнес-процессов позволяет таким компаниям становиться процессными лидерами в конкурентном предложении ценности потребителям. Одновременно происходит сокращение силоса в организации. Ответственность функциональных руководителей перемещается на процессы тактического уровня, где ответственными являются линейные и процессные управляющие. В свою очередь, концепция BPM превращается в долгосрочную бизнес-культуру, перемещаясь с тактического уровня на уровень стратегического менеджмента. В случае успеха бизнес-стратегии лидирующие компании превращаются в процессноориентированные (тактический уровень) и клиентоориентированные организации (стратегический уровень). Управление эффективностью бизнеса поэтому все более связано с развитым гранулированным процессным интеллектом компании.

Организационная интеграция BPM как функция бизнеса

Как правило, система управления бизнес-процессами строится в несколько этапов:

- аудит системы управления (текущее состояние, проблемное поле, анализ существующих процессов и организационной структуры, измерение фактических значений эффективности и хронометраж бизнес-процессов, рекомендации по оптимизации бизнес-процессов;
- оптимизация организационной структуры и процессов с учетом выработанных принципов и критериев;
- проектирование системы управления бизнес-процессами (расчет оптимальной численно-

сти персонала, организационно-ролевая структура, информационно-технологическая платформа управления).

Основными системами процессного управления являются:

- система управления по КРІ (ключевым показателям эффективности);
- система управления рисками;
- система управления проектами;
- система менеджмента качества.

При разработке системы управления по КРІ на уровне бизнес-процессов определяют точки формирования первичных данных для расчета ключевых показателей эффективности. Для разработки и внедрения системы управления рисками фирмы на разных уровнях стратегического менеджмента нужны:

- идентификация рисков;
- определение рискового профиля/склонности к риску предприятия;
- привязка рисков к определенным бизнес-процессам и целям;
- формирование реестра, регистров,

паспортов, карты рисков с их количественной и качественной оценкой;

- проектирование бизнес-процессов управления рисками с анализом рисков, влияющих на достижение целей бизнес-процессов.

Проектирование бизнес-процессов управления проектами происходит в рамках разработанного бизнес-стандарта управления (регламентов). Разработка бизнес-процессов и их надлежащее исполнение являются важнейшим элементом системы менеджмента качества, поскольку они напрямую связаны со сложной природой операций, инновациями, передовыми технологиями и производительностью труда. Выделяются следующие практики BPM: моделирование процессов, поддержка инструментами моделирования, имплементация потоков работ, архитектура предприятия и пр. [Accenture, 2013].

Повседневной деятельностью непосредственных исполнителей процессов могут руководить обычные мастера участков, линейные менеджеры или специальные процессные управляющие. Трансформация и локальное улучшение бизнес-процессов, а также ликвидация ненужных процессов – это их прямая обязанность (табл. 2).

Эффективность BPM

Для достижения операционной эффективности БП применяют бенчмаркинг – метод сравнения с разработкой факторов улучшения или успеха в рамках целеполагания. Бенчмаркинг помогает непрерывно отслеживать и срав-

нивать бизнес-процессы конкретной фирмы с компаниями-аналогами в стране и за ее пределами, чтобы принимать управленческие решения по улучшению деятельности. Если срок действия процесса в нашей компании составляет 40 дней, а у конкурента аналогичный процесс занимает

Примерные процессные компетенции [Вотрас Е., 2014]

Таблица 2

Потребительский опыт	Операционные процессы	Управление кадрами	Бизнес-организация
Сегментация потребителей на основе бизнес-аналитики	Улучшение операционной деятельности	Работа в любом месте и в любое время	Расширение организационных границ
Продажи на цифровой основе	Дигитализация процессов и управленческих решений	Расширение и интенсификация коммуникаций	Интеграция и глобализация предприятий
Предакативные маркетинговые исследования	Транспарентность процессов	Обмен знаниями и компетенциями	Перераспределение в бизнес-полномочиях и в принятии решений
Точки соприкосновения с потребителем	Автоматизация		

только 25 дней, то для закрытия конкурентного разрыва нужна операционная аналитика с выделением критических для успеха факторов в рамках тотального управления качеством. Для этого создают соответствующую коммуникационную организационную структуру, устраняющую организационные недостатки.

Этапы улучшения БП сводятся к постоянной работе по следующим направлениям:

- определение проблемного процесса, процессов в ключевых транзакциях, которые наиболее важны для бизнес-модели; такие транзакции часто бывают межфункциональными (например, маркетингово-финансовыми и т.д., процессное описание продаж в кредит и управление дебиторской задолженностью);

- измерение кризисных процессных областей и мест (цели, ресурсы входа, результаты выхода, процессная поточность, типы деятельности, показатели);

- определение факторов улучшения проблемного процесса;

- сбор всесторонней конкурентной, в том числе партнерской, информации о превосходстве процесса в рамках установленных протоколов бенчмаркинга и кодекса поведения у конкурента или партнера;

- совершенствование соответствующих процессов в компании посредством редизайна и реинжиниринга.

Приведем пример сбора информации в сфере снабжения (табл. 3).

Таблица 3

Сбор информации по снабжению

Вид процесса	Наша фирма	Мировые аналоги
Отгрузка продукции	120 дней	30 дней
Пересылка документации	5 минут	1 минута
Задержка/последние поставки, % к общим поставкам	30	7
«Узкие места» (за год)	200	10

Бенчмаркинг применяется и в других сферах:

- ключевые бизнес-процессы;
- особенности потребительского поведения;
- быстро меняющаяся технология;
- управление косвенными затратами;
- система вознаграждения сотрудникам;
- управление денежными потоками, запасами;
- процессы, затраты на которые превышают их вклад в формирование стоимости.

Бенчмаркинг осуществляется по каждой операции при сравнении с лидером отрасли. Устанавливается целеполагание для ликвидации процессингового отставания.

Приведем пример первичного сбора расчетных данных по инвестициям в процессный бенчмаркинг:

- срок инвестиций – 6 месяцев.
- затраты: тренинг по конкретному бенчмаркингу;
- количество человеко-часов на проект;
- консалтинг при внедрении (возможно).

Укажем на основные результативные характе-

ристики (преимущества от внедрения) управления бизнес-процессом с учетом функциональных целей.

- маркетинговые цели в рамках 4р: улучшение потребительских характеристик продукта, услуги, гибкое ценообразование, эффективная дистрибуция, поддержание лояльности;

- производственные цели: сокращение производственного времени, простоев, устранение дублирования процессов и операций, ликвидация вредных производственных отходов, рост масштабов и эффективности производства;

- финансовые цели: оптимизация бюджетов, увеличение выручки от реализации продукции, услуг, снижение совокупных и удельных текущих затрат, обеспечение денежных потоков;

- цели в сфере работы с персоналом: совершенствование научной организации труда, рост производительности и квалификации труда, удовлетворенность и вовлеченность в бизнес-деятельность.

Консалтинговая компания Aberdeen выделяет в рамках операционного интеллекта следующие операционные метрики: выручка от реализации, операционная прибыль, денежный поток. Они позволяют устранить операционные неэффективности и потенциально катастрофические последствия, выявить ключевые способности для операционных успехов [Krensky P., 2015].

Моделирование бизнес-процессов помогает существенно упростить процесс управления ключевым объектом или компанией в целом, делая его более гибким и оперативным.

Список литературы

1. Кузнецов С. Ю. (2010) Антикризисное управление. Курс лекций: учеб.-метод. пос. М.: Финансы и статистика, 2010.
2. Кузнецов С. Ю. (2012) Бизнес-интеллект как инструмент управления инновационным предприятием. // Эффективное антикризисное управление. №4. С. 79–83.
3. Кузнецов С. Ю. (2013) Осуществление антикризисной стратегии на функциональном уровне управления // Эффективное антикризисное управление. №3. С. 82–87.
4. Руденко И. В. (2011) Бизнес-процессы в управлении организацией. Управление устойчивым развитием компании // Сб. матер. науч.-практ. конф. Омск: Конгресс-холл «Континент». С. 58–61.
5. Руденко И. В., Васильева Е. Г. (2011) Процессный подход к управлению претензиями. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». №3. С. 146–150.
6. Kirchmer M., Rosemann M. (2013) BPM Governance in Practice // Research Study. Accenture. URL: www.accenture.com.
7. Krensky P. (2015) Achieving Best-in-Class Performance with Operational Intelligence // Aberdeen Group. URL: <http://www.aberdeen.com>.
8. Bompas E. (2014) Business Process Management (BPM), a pillar for consistent customer experience across channels // Capgemini. URL: <http://www.se.capgemini.com/blog/business-technology-blog/2014/02/business-process-management-bpm-a-pillar-for-consistent>.