

Скриль В. В.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК БІЗНЕС-ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Успішне функціонування і економічний розвиток українських підприємств багато в чому залежить від вдосконалення їх діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки. Важливим аспектом для ефективного управління є розуміння економічної безпеки підприємства як складного комплексного явища. Тому проблема пошуку і впровадження в практику нових форм і методів управління, розробка стратегії економічної безпеки підприємств дозволили б підготувати і реалізувати відповідні програми дій по нейтралізації зовнішніх і ліквідації внутрішніх, постійно виникаючих загроз.

Є декілька причин, які, власне, стосуються не стільки загального розуміння економічної безпеки підприємства, скільки її саме як об'єкту управління, які уможливають припущення наявності такої специфіки. Зокрема, до таких причин належить, по-перше, потреба у з'ясуванні розуміння підприємства як об'єкта управління, а, по-друге, як об'єкта, який, тяжіючи до досягнення визначеного рівня економічної безпеки, потребує вибору методичного підґрунтя та спеціального інструментарію управління такою безпекою [1].

Економічна безпека займає досить вагоме місце в системі управління підприємством. Тому здійснимо дослідження економічної безпеки підприємства з точки зору саме системного підходу.

Системний підхід – поняття, що підкреслює значення комплексності, широти охоплення і чіткої організації у дослідженні, проектуванні та плануванні. Системний підхід спирається на відомий діалектичний закон взаємозв'язку і взаємозумовленості явищ у світі й суспільстві. Він вимагає розглядати досліджувані явища й об'єкти не тільки як самостійну систему, а і як підсистему певної великої системи [2].

У науковій літературі існує багато думок, щодо визначення економічної безпеки підприємства як системи. Економічну безпеку підприємства визначають як систему активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, за якої реальні чи можливі збитки будуть меншими від встановлених норм [3].

Відповідно до основних ознак, економічна безпека підприємства відповідає ознакам системи. По-перше, з досліджених визначень суті економічної безпеки, незважаючи на розбіжності в переліку, економічна безпека визначається як сукупність відповідних елементів, поєднання яких формує більш складну структуру. По-друге, економічна безпека підприємства розглядається з двох підходів – статичного та динамічного. А динаміка означає дію, розвиток, що також є характеристикою системи. По-третє, економічна безпека – система, орієнтиром для якої є забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємства та захист його від загроз зовнішнього і внутрішнього середовища. Під час формування системи економічної безпеки підприємства використовуються критерії рівня, надійності, оптимальності. Також економічна безпека підприємства є системою, яка розвивається, і підлягає оцінці.

Для економічної безпеки також властиві системні принципи:

- принцип законності, що передбачає діяльність торговельного підприємства та забезпечення його економічної безпеки на законних підставах;

- принцип безперервності передбачає постійне, безперервне функціонування та виконання завдань системи економічної безпеки на підприємстві;

- принцип превентивних і реактивних заходів означає, що перевагу потрібно віддавати превентивним заходам, оскільки саме вони відіграють найважливішу роль та не дозволяють припустити виникнення загроз економічної безпеки. Реактивні засоби є вторинними, вони спрямовані на подолання негативного впливу дестабілізуючих чинників;

- принцип контролю передбачає здійснення постійного контролю керівництвом за системою економічної безпеки підприємства;

- принцип економічної доцільності передбачає, що витрати на організацію системи безпеки не повинні перевищувати рівень, при якому втрачається економічний зміст їх застосування;

- принцип диференціації заходів передбачає вибір заходів щодо подолання загроз залежно від їх характеру та ступеню важкості;

- принцип компетентності полягає у тому, що питаннями гарантування та забезпечення економічної безпеки підприємства повинні займатися професіонали, які володіють певними знаннями і

навичкам, вміють оцінити ситуацію щодо безпеки, та оперативно прийняти правильні рішення.

Дотримання усіх цих принципів забезпечує чітку логічно-послідовну діяльність усіх співробітників у напрямку реалізації заходів безпеки на підприємстві, що у свою чергу забезпечує ефективність системи економічної безпеки.

Схематичне зображення елементів економічної безпеки підприємства як системи наведено на рис.1.

Структуру економічної безпеки підприємства представлено ресурсним компонентом, який складається із сукупності ресурсів і бізнес-процесів. Процес пояснює, що завдяки виявленню, попередженню та нейтралізації загроз можна досягти мети – забезпечення ресурсів і бізнес-процесів підприємства.

У найбільш загальному розумінні «забезпечення» означає будь-які дії, які є запорукою, гарантією чого-небудь, або спрямовані на збереження, виконання. Забезпечення же ресурсів і бізнес-процесів – це процес формування цілеспрямованих впливів на них.

Розглянемо більш детально, що являють собою ресурси і бізнес-процеси, а також їх види.

Поняття «ресурс» вперше було використано у 1611 році. Воно походить від французького слова «resourse», що означає «засоби забезпечення потреби або дефіциту», або від старофранцузького «resourdre» – «згуртуватися, піднятися ще раз», а також від латинського «resurgere» – «піднятися знову» або «відродитися». Першочергово у цей термін закладався принцип відновлюваності природніх елементів, що вплинув на ототожнення ресурсів з природними ресурсами [4]. На сьогодні ресурси розглядаються як впливи, що сприяють вдосконаленню діяльності підприємства. Всі ресурси підприємства, якими володіє підприємство може не мати стратегічної важливості. Лише деякі ресурси здатні робити внесок у стратегію формування цінностей, що сприяють створенню конкурентних переваг підприємства. Ресурсам підприємства мають бути притаманні чотири атрибути для формування потенціалу до конкурентних переваг. Ці чотири атрибути формують унікальні ресурси підприємства. Для того, щоб бути стратегічно важливими, ресурси підприємства мають відповідати наступним характеристикам:

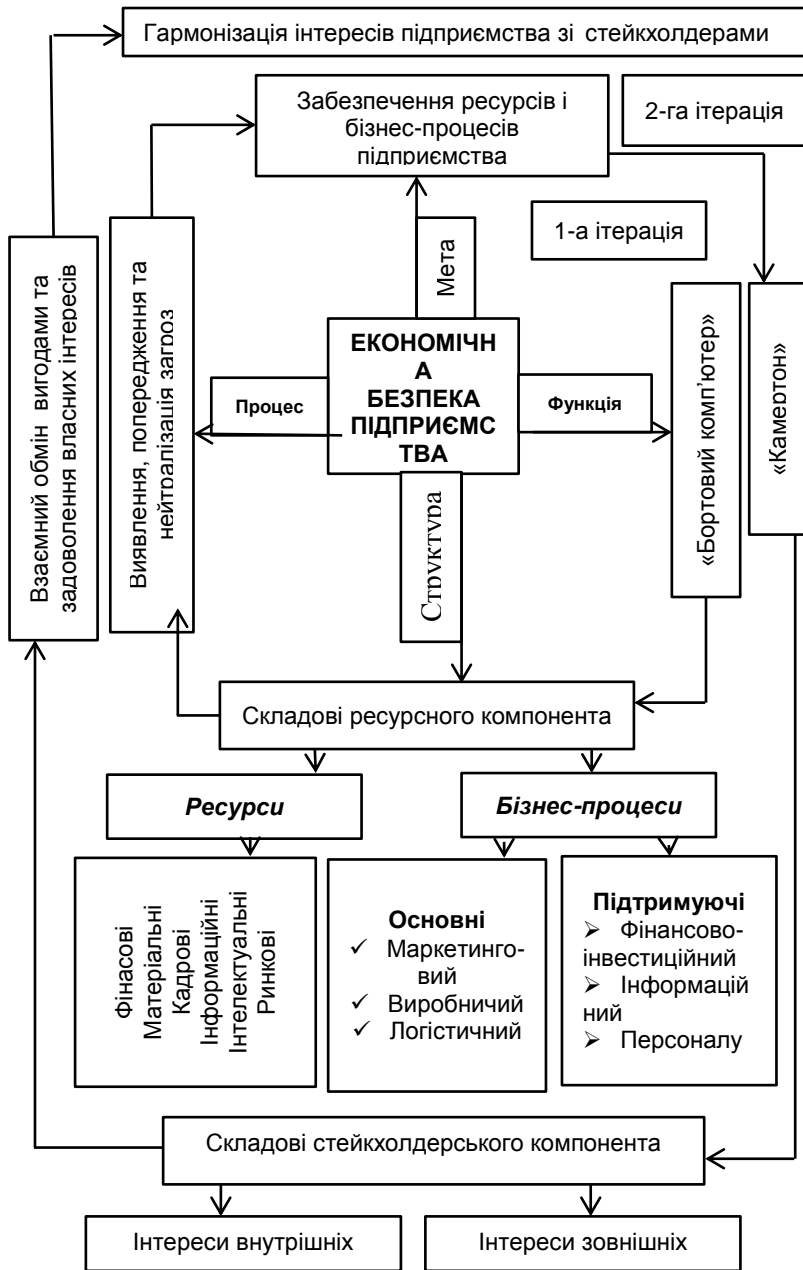


Рисунок 1 - Економічна безпека підприємства як система

1. Ціннісність – здатність ресурсів формувати нову цінність на підприємстві – вони можуть бути джерелом конкурентних переваг.

2. Рідкісність – здатність ресурсів створювати унікальну стратегію, щоб забезпечувати конкурентні переваги для підприємства, порівняно з іншими підприємствами. Якщо ресурси є ціннісними, проте ними володіє інше підприємство, то такі ресурси не зможуть забезпечити конкурентні переваги підприємства.

3. Невідтворюваність – здатність ресурсів виступати джерелом конкурентних переваг, якщо конкурентні підприємства не можуть володіти ними. У випадку, коли ресурси є ціннісними та рідкісними, проте конкуруючі підприємства можуть легко заволодіти ними – такі ресурси не можуть виступати конкурентною перевагою.

4. Незамінюваність – здатність ресурсів бути незамінюваними будь-якими іншими стратегічно еквівалентними ціннісними ресурсами. Оскільки у разі можливості заміни ресурсів, вони не зможуть бути складовою конкурентних переваг підприємства.

Бізнес-процеси становлять основу діяльності будь-якого підприємства. У ринкових умовах господарювання підприємство весь час знаходиться в пошуках: власної ніші, власної унікальності, порівнюючи свої цілі зі своїми можливостями для досягнення власних цілей. Іншими словами, в пошуках власних унікальних бізнес-процесів.

Слід відмітити, що на сьогодні, не існує єдиного визначення терміну «бізнес-процес». Тому у таблиці 1 наведено аналіз існуючих підходів для ідентифікування сутності цієї економічної категорії.

Таблиця 1

Ключові характеристики сутності “бізнес-процесів”

№ з/п	Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
1	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність) [5,9,10,12,16]	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнес-процесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувати в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не

		<p>впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.</p>
2	<p>Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві [6,7,8,10,12,13,15]</p>	<p>Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передує даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати само мотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.</p>
3	<p>Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі) [7,9,11,12,14,15]</p>	<p>При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної</p>

		цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів.
4	Вимірність результату кожного бізнес-процесу [8,9,11,15]	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок [9], то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
5	Дискретність процесу (наявність початку, “входу” і закінчення, “виходу”) [5,6,9,13,16]	Згідно визначення М.Портера [9] кожен бізнес-процес має початок та кінець, які визначаються затратами організаційних ресурсів (“вхід”) та “формуванням споживчої цінності” (“вихід”). До організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові тощо
6	Існування мети здійснення бізнес-процесів [10,11, 12, 16]	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. “Виходи” одних бізнес-процесів є “входами” наступних, які використовують результати попередніх. Результатом “кінцевих” бізнес-процесів є товари/послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.
7	Безперервність бізнес-процесів [6,9,11,14,15]	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожну дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.
8	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів [5,6,10,15]	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і виступає.
9	Керованість бізнес-	Використання організаційних ресурсів та

	процесів	виконання бізнес-процесів для створення доданої вартості з метою досягнення цілей підприємства потребує керівництва, що в практичному аспекті означає наявність менеджера, який має владу і повноваження змінювати конфігурацію процесу та затрачувані на його виконання ресурси, а також відповідає за його результативність і ефективність.
10	Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів	Якщо певний результат однозначно досягається за заздалегідь визначеним алгоритмом, процес його досягнення слід розглядати як бізнес-процедуру, а не бізнес-процес. Виконання комплексу бізнес-процесів організації має бути налаштованим на задоволення запитів клієнтів процесу та видозмінюватись відповідно до їх потреб. На рівні всієї організації виконання бізнес-процесів має передбачати можливість зміни їх конфігурації (технології формування споживчої цінності) як наслідок зміни умов середовища функціонування організації.
11	Системність бізнес-процесів	Виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано із досягненням ефекту синергії. Адже створення доданої вартості (споживчої цінності) взагалі неможливе при їх функціонуванні відокремлено один від одного (різних етапів ланцюга створення вартості, основних і допоміжних процесів тощо).
12	Зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства	Рівень ефективності підприємства знаходиться у прямій залежності від ступеню інтеграції бізнес процесів та бізнес-моделі організації. Відсутність тісного зв'язку між виконуваними бізнес-процесами і бізнес-моделлю руйнує міст між доданою вартістю (результатом виробництва, маркетингу тощо) і її оцінкою зі сторони споживачів (споживчою цінністю).

Схематично дію бізнес-процесу можна пояснити за допомогою процесного підходу IDEF0 (Integrated Definition Function Modeling). Ця методологія експлуатувалася аерокосмічною промисловістю США і лише через деякий час стала застосовуватися для моделювання бізнес-процесів.

На її основі можна спроектувати складні штучні системи управління, виробництва, бізнесу, що включають людей, обладнання, програмне забезпечення тощо. В основі методології лежать чотири основних поняття: «Управління» (Control); «Вхід» (Input); «Вихід» (Output); «Механізм» (Mechanism). Наочно схему бізнес-процесу можна представити на рис. 2.

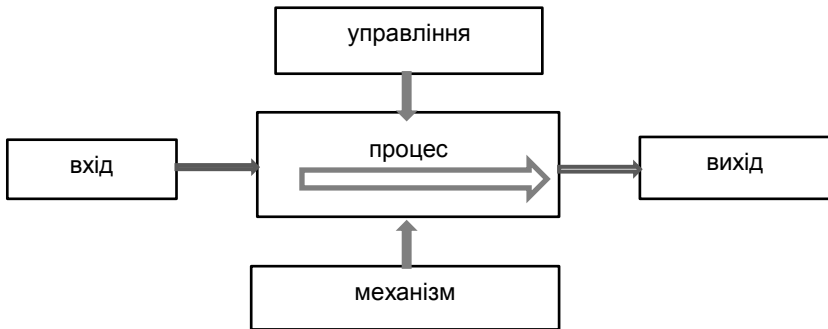


Рисунок 2 - Стандартна схема бізнес-процесу [17]

Вхід – це сукупність елементів (енергії, речовини, інформації, ресурсів), які зазнають змін у ході виконання бізнес-процесу, щоб створити те, що з'явиться на його виході. Вихід – це очікуваний результат бізнес-процесу (перетворені енергія, речовина, інформація, ресурси) або кінцевий стан об'єкта, системи, заради яких вдаються до дії. Управління – це інформація, яка визначає умови, що необхідні для виконання бізнес-процесу та для перетворення входу у вихід. Механізм – це ресурси, які безпосередньо не перетворюються у вихід, але беруть участь у процесі та забезпечують управлінський вплив.

Так як підприємство представляє собою систему, то воно складається із сукупності бізнес-процесів, які є її каркасом. А управління підприємством є не що інше, як управління сукупністю бізнес-процесів. Першопрохідцем у промисловому застосуванні «процесного підходу» вважається Генрі Форд.

Аналіз наукових праць стосовно бізнес-процесів дозволяє виявити різницю між «процесним» і «функціональним» підходами. Так, функція складається з однорідних операцій і є частиною процесу, а процес поєднує різномірні функції і на виході має результат. Можна вважати, що функція та процес є різними варіантами об'єднання операцій, що виникають на підприємстві.

На Україні чіткої класифікації бізнес-процесів не існує, проте за багатьма публікаціями бізнес-процеси у загальному вигляді класифікують за багатьма ознаками та видами (табл. 2). Отже слід зазначити, що основними недоліками класифікацій видів бізнес-процесів є відсутність єдності у визначенні класифікаційних ознак і виділення неважливих ознак як головних.

Таблиця 2

Класифікація бізнес-процесів за ознаками і видами процесів
[18,19,20,21,22,23,24,25]

№ п/п	Ознаки класифікації	Види процесів
1	за ознакою часу	безперервно повторюються; періодично повторюються.
2	за причетністю до підприємства	зовнішні; внутрішні.
3	за рівнями значимості	суперпроцеси; гіперпроцеси; метапроцеси; субпроцеси; мікропроцеси, мікропроцеси.
4	за ступенем їх складності	монопроцеси; вкладені процеси; пов'язані процеси.
5	за ступенем їх деталізації	макропроцеси; субпроцеси або бізнес-процеси деталізації; мікропроцеси.
6	за структурою взаємодії	індивідуальні; вертикальні (функціональні); горизонтальні.
7	за місцем в організаційній структурі підприємства	горизонтальні процеси; індивідуальні горизонтальні процеси; міжфункціональні горизонтальні процеси; вертикальні процеси; інтегровані процеси.
8	за рівнем ієрархії	базові; підпроцеси (функції).
9	за місцем в ієрархії цілей підприємства	бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси середнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня.
10	за призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності	основні (базові) процеси; підтримувальні процеси; процеси управління.
11	за ступенем впливу	ключові (вирішальні);

	на результативність	ризикові.
12	за участю у додаванні якості до продукції	основні; допоміжні.
13	методологія BAAN Orgware	основні; детальні.
14	стандарт ISO 9000:2000	управління; забезпечення ресурсами; життєвого циклу; виміру, моніторингу і аналізу.
15	за участю у життєвому циклі товару	основні процеси; допоміжні процеси; організаційні.
16	за сутністю процесів	стратегічні; аналітичні; виробничі; управління; забезпечення; контролю.
17	за призначенням на підприємстві	основні (первинні); підтримувальні (допоміжні); розвитку; управління.
18	в рамках основних складових збалансованої системи показників	фінансові; клієнтські; виробництва; розвитку, навчання і зростання.
19	за функціональною ознакою	аналіз ринку і потреб споживачів; розробка стратегії організації; розробка продуктів або послуг; продаж продуктів/послуг; забезпечення процесу виробництва; виробництво і постачання для підприємств, орієнтованих на сервіс; обслуговування та розрахунки зі споживачами; управління людськими ресурсами; управління інформаційними ресурсами; управління фінансовими і матеріальними ресурсами; управління програмою роботи з навколишнім середовищем; управління зовнішніми зв'язками; управління покращанням і змінами.

Проте, можлива й інша класифікація бізнес-процесів в залежності від цілей підприємства на даному етапі розвитку. У сучасній науці найбільш розповсюдженим підходом є розподіл

бізнес-процесів на основні (операційні, первинні) процеси, підтримуючі (забезпечуючі, допоміжні) процеси та процеси управління (рис.3).

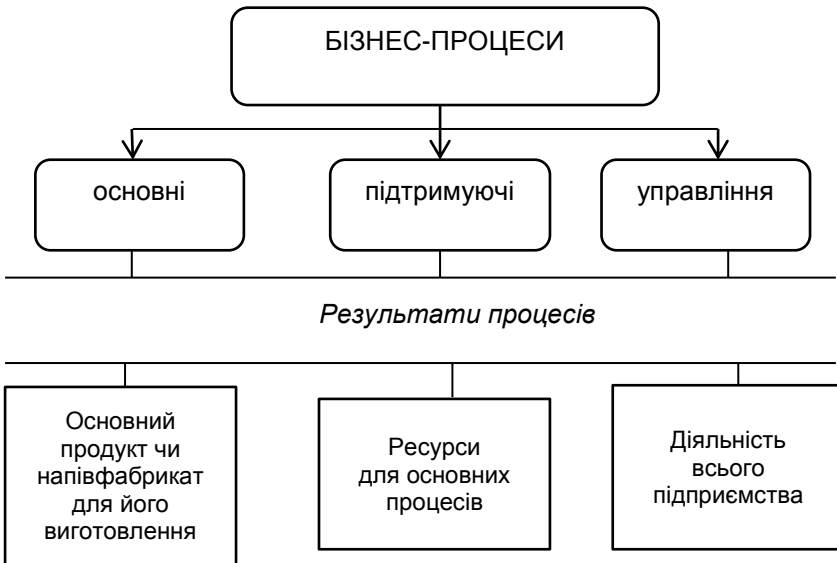


Рисунок 3 - Класифікація бізнес-процесів на підприємстві за призначенням

За наведеною класифікацією основні процеси створюють вихідні результати діяльності підприємства, що безпосередньо додають вартість продукції. Ці процеси стратегічно важливі для успішної діяльності підприємства і впливають на задоволення вимог споживачів. Такі процеси пов'язані зі створенням продукції та її реалізацією, а також з післяпродажним сервісом.

Отже можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства є бізнес-процесом, який можна характеризувати як: процес управління; вертикальний процес; процес вищого рівня; наскрізний процес; процес, що спрямований на зовнішнє і внутрішнє середовище; безперервний процес.

У межах дослідження в основу бізнес-процеса «економічна безпека підприємства» закладений принцип забезпечення основних та підтримуючих бізнес-процесів, тобто гарантування створення доданої вартості (споживчої цінності). Ресурси же потрапляють до зони організаційної та економічної відповідальності власника

конкретного бізнес-процеса. Сам бізнес-процес виконується у відповідності з управлінськими директивами з постановкою мети. Тобто економічна безпека охоплює весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та підприємства в цілому. Також він є центром накопичення професійних компетенцій, який повинен задіяти учасників і власників основних та підтримуючих бізнес-процесів для прийняття узгоджених і колегіальних рішень (табл.3).

Таблиця 3

Економічна безпека підприємства як бізнес-процес управління

Бізнес-процес	Ресурси	Власник бізнес-процесу
Основні		
Маркетинговий	Ринкові	Комерційний директор, директор з продажу
Виробничий	Матеріальні	Директор з виробництва
Логістичний	Матеріальні та інформаційні	Директор з логістики
Підтримуючі		
Фінансово-інвестиційний	Фінансові	Бухгалтер, фінансовий директор
Інформаційний	Інформаційні	Директор служби інформаційної безпеки або інформаційно-аналітичної служби, служби охорони
Персоналу	Кадрові, інтелектуальні	Директор по персоналу

При другій ітерації необхідно знову поєднати функцію, структуру і процес з метою більш глибокого осмислення економічної безпеки підприємства як системи. Відкриту соціотехнічну систему суспільства можна зрозуміти лише в контексті її оточення, тобто ця взаємодія є пізнавальною, система повинна адаптуватися та вдосконалюватися разом із зовнішнім середовищем.

Якщо розглядати її в контексті найбільшої системи (макросфери), то можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства – це захист обмеженої безлічі взаємозв'язків підприємства з суб'єктами навколишнього оточення. Її структура складається з ринкової, економічної, політико-правової, соціально-демографічної, науково-технічної, екологічної і міжнародної складових екзогенної компоненти. Отже, вона виконує функцію

камертона, яким є уряд, для настроювання музичних інструментів і відтворення звуку еталонної висоти. Так, економічна безпека підприємства у макросфері виконує ідентичну роль.

Процес другої ітерації ґрунтується на гармонізації інтересів різних рівнів, які знаходяться у динамічному русі з метою скорочення транзакційних витрат підприємства на основі стратегічної ефективної взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища та мінімізації збитків на основі страхування ризиків. Однак слід уточнити, що гармонізація як узгодження векторів спрямованості інтересів різних рівнів передбачає не заміщення та доповнення інтересів один одного, а розвиток і задоволення власних інтересів підприємства, а також допомогу іншим суб'єктам зовнішнього оточення.

Отже, якщо своєчасно стримувати власні внутрішні «коливання», випереджати й усувати неузгодженості в інтересах підприємства та його оточення, тому що випадковий збіг інтересів буває не так часто, то це сприятиме формуванню необхідних і корисних для підприємства зовнішніх впливів. Також слід відзначити, що чим сильніша турбулентність зовнішнього оточення, тим міцніші взаємозв'язки з суб'єктами у найближчому середовищі і тим вищий рівень самоорганізації ділових зв'язків підприємства. В європейських країнах економічна безпека вважається інструментом захищеності та самозбереження.

Підсумовуючи варто зазначити, що при першій ітерації – економічна безпека підприємства містить складові ресурсного компонента і, виконуючи функцію «бортового комп'ютера», виявляє, попереджає та нейтралізує загрози з метою забезпечення ресурсів і бізнес-процесів підприємства; при другій ітерації – вона поєднує складові стейкхолдерського компонента і, виконуючи функцію «камертона», регулює взаємний обмін вигодами і задовольняє інтереси підприємства з метою їх гармонізації зі стейкхолдерами; спільне досягнення цілей дає можливість досягти стану стійкої рівноваги підприємства.

Економічна безпека підприємства як складна система складається з двох системоутворюючих елементів: керованої та керуючої систем. У результаті їх взаємодії формуються загальносистемні якості, тобто ознаки, що властиві системі загалом та зокрема кожній із них. Властивості керуючої та керованої систем визначають їх місце у внутрішній конфігурації системи та реалізуються в її функціях.

Таким чином, під керованою системою нами розуміється економічна безпека підприємства як бізнес-процес, який впливає на сукупність основних та підтримуючих бізнес-процесів, що використовують ресурси, а також впливає на інтереси внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, які здатні цей вплив сприймати з метою гармонізації їх інтересів; результатом цього бізнес-процесу є досягнення стану стійкої рівноваги всього підприємства. Керуюча система представляє собою систему управління, яка характеризується певною конфігурацією структури, формалізації та регламентації, рівнем централізації або децентралізації, реакцією на зовнішні впливи. У контексті дослідження до керуючої системи належить керівництво підприємства, включаючи начальника служби безпеки як власників бізнес-процесу.

Література:

1. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ: СНУ ім.В. Даля, 2011. – 400 с.
2. Рославцев Д.М. Конспект лекцій з курсу «Організація і проектування логістичних систем» / Д.М. Рославцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://semestr.com.ua/boo>.
3. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н. Й. Реверчук; Нац. Банк України. Львівський банк. Інститут. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 196 с.
4. Ресурси підприємства: забезпечення і збереження / О. В. Бреславцев, М. І. Іванов, Л. Т. Хижняк та ін. – Донецьк : ІЕП НАН України, 1999. – 92 с.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223.
6. Август-Вильгельм Шеер. “Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы”. Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть –МетаТехнология, 1999. – 151 с.
7. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990,(Summer), 11–27.
8. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337.
9. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149– 160.].
10. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.

11. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2003.- 272 с.

12. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблицерз), 2009(2010). – 282 с.

13. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). –М.: Книга и Бизнес, 2001. – 348.

14. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2000. – 82.

15. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологи и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – 55–67.

16. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 333.

17. Singer E. A. Experience and Reflection Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1959. – 413 p.

18. Виноградова О. В. Реинжиниринг торговельних підприємств: теорія та методологія [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Виноградова Олена Володимирівна; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 435 арк.

19. Єсіпова К. А. Класифікація бізнес-процесів у туристичних підприємств [Текст] / К. А. Єсіпова // Економічний простір. – 2010. – №42. – С. 220-228.

20. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства [Текст] : [навч. посіб.] /БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ основні підтримувальні управління випуск продукції та надання послуг створення необхідних умов для здійснення основних процесів підвищення ефективності і результативності основних і підтримувальних процесів Результати процесів В. І. Тоцький, В. В. Лавренко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.

21. Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов [Текст] : [учебное пособие] / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 84 с.

22. Кузнецов А. И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / А. И. Кузнецов // Портал iTeam – Технологии корпоративного управления. – URL : http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469.

23. Garg V. K. Enterprise Resource Planning: Concepts and Practice [Text] / Vinod Kumar Garg, N. K. Venkitakrishnan. – [2-nd ed-n]. – New Deilhi : PHI Learning Pvt. Ltd., 2006. – 200 p.

24. Система управління якістю : основні положення та словник (ISO 9000:2000) [Текст] / С. Герус; В. Горопацький; Л. Гудик [та ін.] ; під кер. А. Сухенка. – К. : Держстандарт України, 2001. – 33 с.

25. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM) [Текст]. – М. : Книга и бизнес, 2001. – 348 с.