

японских предприятий: Перс англ./Общ.ред. и вступ.ст. О.С. Виханско-го-М.:Прогресс, 1987.-384с

4. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента.-М.:Изд-во МГУ, 1991.-143с

5. Сумин В.А. Устойчивость системы управления предприятием в условиях его экономической безопасности.//В кн. Проблемы обеспечения экономической безопасности. Материалы международной

научно-практической конференции. Донецк: ДонНТУ, 2001, с.159-161

6. Сумин В.А. Оценка информации в системе управления предприятием// В кн.. Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: Экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2002, №49, с.155-162.

Статья поступила в редакцию 30.11.2004

**В.С. МОМОТ, доц., к.ф.-м.н.,**

**О.В. ЖОВТОБРЮХ,**

*Дніпропетровський університет економіки та права*

### СТРАТЕГІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Необхідність детального вивчення стратегічних тенденцій розвитку сучасного менеджменту обумовлена змінами, що відбулися за останні 10-15 років, які вимагають принципового перегляду до принципів й структур управління організаціями. У сукупність згаданих змін входить, насамперед, виникнення принципово нових взаємин зі споживачем, які засновані на наскрізному застосуванні інформаційних технологій. Крім того, діяльність сучасних підприємств реалізується в умовах істотної невизначеності середовища господарювання, що також висуває додаткові вимоги до принципів і структур управління, застосовуваним у новій ситуації. Таким чином, технологічні по суті зміни, що відбулися в організації взаємин зі споживачем, ведуть до перебудови роботи підприємств, які у свою чергу викликають необхідність перебудови самої сутності концептуального підходу до побудови механізму управління.

Питання трансформації базових принципів сучасного менеджменту й виникнення нових структур управління, як реакції на характер поведінки середовища господарювання, що змінився за останнє десятиліття, розглядаються в численних ро-

ботах по загальному й стратегічному менеджменту, див., наприклад, [1]. Однак у більшості випадків існуючі джерела пов'язують корінні зміни в підходах до управління організаціями з невизначеністю середовища господарювання як агрегованим фактором й не торкаються змін сутності взаємин між учасниками ринку як однієї з найважливіших складових невизначеності, що проявляється на локальному рівні.

Таким чином, вивчення стратегічних трансформацій сучасного менеджменту під впливом *розгалуженої* системи факторів невизначеності, головним з яких є зміна характеру відносин на ринку, є досить актуальним питанням, рішення якого присвячене дане дослідження.

Виходячи з вищевикладеного, до складу завдань дослідження входить:

- визначення складу принципових перетворень у сучасному менеджменті, які є реакцією на невизначеність середовища господарювання як агрегованого фактора;
- виявлення змін, що відбулися в підходах до управління організаціями внаслідок трансформації характеру взаємин на ринку;

- визначення перспектив розвитку принципових основ управління організаціями, які в найкращому ступені пристосовані до сучасних умов господарювання.

Організація (підприємство) з погляду загального й стратегічного менеджменту характеризується категоріальним дуалізмом: з одного боку – це керована система, що властива розподіленість параметрів та сувора ієрархія, з іншого боку – це агрегований інструмент досягнення поточних (оперативних) та стратегічних цілей бізнесу. Таким чином, будь-яке підприємство можна представити як множину різноманітних операцій, підлеглих досягненню єдиної мети. Ефективність й якість здійснення цих операцій залежить як від дій безпосередніх виконавців, що належать до різних ієрархічних рівнів організації й забезпечують різні види, діяльності організації, так і від належної організації взаємодії між цими підрозділами на рівні центральної ланки управління.

Відповідно до термінології наукового менеджменту взаємозалежні операції, спрямовані на рішення відособлених завдань організації, називаються процесами, див. наприклад [2]. Із цього погляду сучасна організація являє собою набір процесів, що належать, як правило, не до різних видів діяльності, а до різних кінцевих цілей, які в контексті сучасних ринкових відносин відповідають конкретним потребам споживачів продукції підприємства. Слід зазначити, що рівень розвитку ринкових відносин є причиною того, що внутрішні, егоїстичні цілі організації, які не тільки не збігаються, але дуже часто суперечать цілям споживача, повністю підкоряються останнім.

Невизначеність середовища господарювання, що з погляду підприємства проявляється у вигляді різких перепадів у потребах і запитах клієнтів, істотної дегомогенізації попиту, підвищення жорсткості й принципової трансформації механізмів конкуренції, збільшення сили споживача й ряду інших факторів (див. [3]), неминуче веде до зміни підходів до управління підприємством і як ієрархічною системою, і як сукупністю взаємозалежних процесів.

У результаті розповсюджена у 80-90-х роках концепція керування по цілям, що розцінювалася як найбільш придатна перехідна модель організаційного управління, спрямована, насамперед, на системне усунення конфліктів між тісно взаємодіючими підрозділами підприємства, більше не влаштовує ні практиків, ні теоретиків менеджменту.

Необхідно підкреслити, що концепція управління по цілям могла бути реалізована в рамках традиційного підходу до організаційного управління, у той час, як адаптація до технологічної перебудови, відносин із клієнтом, що відбулася за останню декаду, вимагає принципових змін в ідеології й методології управління.

У цьому зв'язку слід уточнити основні поняття й виявити існуючі різночитання в основних визначеннях, на яких базується теорія організаційного управління, що і є метою статті. Це дозволить глибше зрозуміти смисл деформацій теоретичних поглядів, що відбулися протягом останнього десятиріччя.

Організаційне керування – це процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою впорядкування перетворень вихідних ресурсів (праці, матеріалів, грошей, інформації й т.п.) у необхідні результати (вироби, послуги). Найбільш характерна реалізація цього визначення належить до логістичного менеджменту, де (див. наприклад [4]) прийнято вважати, що підприємництво в цілому є процес доведення вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих у вигляді готової продукції до кінцевого споживача. Видно, що з погляду особливостей сучасного бізнесу поняття організаційного управління є більш конструктивним, ніж «менеджмент», що також концентрується на найбільш ефективному досягненні цілей організації, однак не конкретизує основні напрямки забезпечення очікуваної ефективності.

У рамках класичного поняття менеджмент, як правило, мається на увазі функціональний (структурний) підхід до організаційного управління підприємством. З погляду сучасних тенденцій розвитку підприємництва й характеристик середовища

господарювання, необхідно виділити наступні особливості даного підходу:

1. Обов'язково існує досить жорстка організаційна структура управління підприємством, що являє собою централізовану піраміду влади й строгу вертикальну систему делегування повноважень. Переважна більшість із існуючих структур керування (крім матричної й проектної) всі питання, пов'язані з координацією й регулюванням, тобто з функціями управління, які виявляються найбільш затребуваними в процесі адаптації підприємства до умов істотної невизначеності середовища господарювання, можуть вирішити тільки через вертикальні зв'язки із залученням вищих органів.

2. Всі керівники середнього рівня вибираються або виходячи з функціональної ознаки, тобто одноосібно відповідають за окремі види (напрямку) діяльності підприємства, або виходячи зі структурної ознаки, тобто відповідають за діяльність окремого підрозділу підприємства. Принцип делегування повноважень у цьому випадку виконуються дуже жорстко й статично – керівники функціональних або ієрархічних структурних підрозділів цілком і повністю в перебігу тривалих проміжків часу відповідають за окремий вид діяльності або несуть повну відповідальність за функціонування окремого підрозділу.

3. Вся діяльність усередині підрозділів і питання взаємодії між ними регламентовані на основі внутрішніх документів підприємства, положення яких не завжди погоджені між собою й виправдані з погляду забезпечення гнучкості в умовах адаптації до невизначеності середовища господарювання. При традиційному характері ведення бізнесу, що дозволяє протягом тривалого періоду часу зберігати пріоритет егоїстичних цілей підприємства, що складаються в забезпеченні максимальної ефективності, це не викликає серйозних проблем, тому що існує запас часу, щоб усунути всі нестыковки через вищі органи управління. Якщо ж навпроти, недоскона-

лість регламентації обов'язків і взаємин підрозділів проявляються в умовах невизначеності середовища господарювання, уповільнення регулювання й координації, обумовлене залученням вищестоящих ланок управління в реалізацію цих функцій, приводить до неминучих втрат у вигляді порушень плану, строків поставки товару, строків проведення підготовчих робіт і т.д.

Розглянуті особливості представлені на рис. 1 у взаємодії, що приводить до підвищення стабільності підприємства й росту ефективності його діяльності в умовах сталого становища на ринку, де функціонує підприємство.

Крім відзначеного зниженої швидкодії при здійсненні оперативного регулювання й координації, до вад організаційно-структурного підходу в управлінні, що, як свідчать численні дослідження (див. наприклад [5]), проявляються при адаптації підприємства до роботи в умовах істотної невизначеності середовища господарювання, варто віднести:

1. Розбивка наскрізний технологій виконання виробничого процесу реалізованого на підприємстві на окремі фрагменти, як правило, не зв'язані між собою, які виконуються різними структурними елементами жорсткої організаційної структури. Твердість організаційної структури підприємства обумовлює «сувору ізоляцію» різних функціональних й ієрархічних структурних підрозділів.

2. Відсутність відповідального за кінцевий результат і контроль над технологією в цілому – при відособленості, «ізоляції» ієрархічних структурних і функціональних підрозділів, відповідальність за кінцевий результат розподіляється між ними, що безсумнівно приведе до втрат, обумовлених слабкою й «повільною» координацією. При орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів такі втрати можуть стати причиною втрати стійкості підприємства на ринку.



**Рис. 1. Характерні риси функціонального підходу до керування у взаємодії**

3. Відсутність орієнтації управління підприємством на кінцеві результати діяльності, тобто на зовнішнього споживача, а також відсутність орієнтації проміжних результатів діяльності на внутрішніх споживачів.

4. Відсутність цільного опису наскрізного підходу до організації діяльності на підприємстві, у найкращому разі існує тільки фрагментарне й не завжди актуальне документування підходів до ведення діяльності на рівні функціональних або ієрархічних структурних підрозділів.

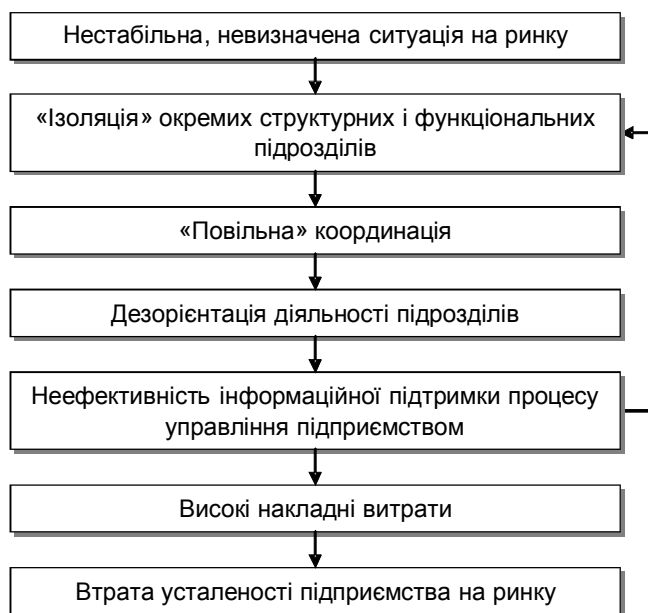
5. Неефективність інформаційної підтримки процесу управління підприємством обумовлена наявністю «клаптевої» автоматизації діяльності окремих структурних елементів і невдалих спроб впровадження на підприємствах інформаційних систем.

6. Високі накладні витрати, джерело яких, як правило, практично неможливо виявити.

Механізм втрати ринкової стабільності підприємства під впливом цих недоліків наведений на рис. 2. Видно, що основною причиною росту втрат і результуючої нестійкості є ізолюваність, автономія під-

розділів, властива будь-якій ієрархічній організаційній структурі управління, коли питання координації практично завжди вирішуються за участю вищестоящих ланок. При детермінованому поведженні середовища господарювання цей механізм компенсувався за рахунок дублювання повноважень і перекривання зон відповідальності, припустимих при стабільному поведженні зовнішніх змінних.

Перераховані вади й виявлений механізм втрати стійкості ставлять під серйозний сумнів правомірність застосування функціонального підходу до управління в умовах дестабілізації й невизначеності середовища господарювання, що й послужило підставою для розробки теоретичних основ і практичних рекомендацій з переходу до процесного підходу в керуванні підприємствами. Саме процесний підхід, а не управління по цілям є в цей час останнім досягненням в області теоретичного менеджменту, а перехід до такої концепції управління варто розглядати якості стратегічної реакції підприємства на невизначеність середовища господарювання як агрегованого фактора.



**Рис. 2. Механізм втрати ринкової стабільності підприємства під впливом вад функціонального підходу до управління, які проявляються в умовах невизначеності зовнішнього середовища.**

Теза про ефективність застосування процесного підходу в умовах невизначеності середовища господарювання підтверджується трьома основними постулатами, на яких ґрунтується даний підхід:

1. Процесний підхід – це, насамперед, опис або моделювання існуючих функцій, процесів, операцій, реалізованих в організації, спрямовані на їхній перегляд й оптимізацію з погляду кінцевих результатів діяльності підприємства й з погляду ефективної координації й регулювання. Напрямки діяльності підприємства, зміст яких впливає з довгострокових цілей і стратегії їхнього досягнення, а також класичні функції управління при переході до процесного управління розглядаються як макропроцеси, тобто функції управління представляються у вигляді набору взаємозалежних процесів, між яким досягається максимальна координація. Операція – елементарної складової процесу, далі якої деталізувати діяльність підприємства не має змісту з погляду організації управління.

2. Головна мета опису процесів, реалізованих на підприємстві, – це більш гли-

боке розуміння призначення цих процесів і переосмислення їхньої сутності з погляду адаптації діяльності підприємства до умов невизначеності середовища господарювання. Провідні теоретики, що розробляють процесний підхід до управління (див. наприклад [2]) говорять, що цей підхід концентрується на відповіді на питання як (наскільки гнучко, наскільки ефективно й т.п.) функціонує підприємство, у той час як традиційний структурний підхід, в остаточному підсумку, сфальцьований на питанні що й у яких кількостях підприємство робить. Якщо в результаті опису процесів будуть виявлені очевидні розбіжності цілей існуючих підрозділів, дублювання зв'язків, накладки й т.п., то необхідно вносити відповідні корективи й у структуру організації й у регламент діяльності підрозділів, спрямовані на ліквідацію цих розбіжностей і забезпечення ефективної координації.

3. Всі критерії процесів, тобто параметри, по яких здійснюється взаємодія між учасниками процесу й між окремими процесами, а також оцінюється їхня результативність, вибираються за участю власників

процесів, тобто керівників, які безпосередньо відповідають за проміжні й кінцеві результати діяльності підприємства. На підприємстві середніх розмірів налічується, як правило, кілька сотень різних бізнес-процесів, які в остаточному підсумку становлять макропроцеси, що відповідають окремим функціям управління. Таким чином, у забезпеченні координованості й ефективності досягнення кінцевих й, головне, проміжних результатів беруть участь практично всі керівники, причому вищестоящим ієрархічним ланкам більше не належить вирішальна роль у досягненні збалансованої роботи окремих підрозділів

підприємства. Отже, адекватне рішення цієї найскладнішої задачі, що в умовах постійних змін у характері діяльності підприємства, викликаних невизначеністю середовища господарювання, не узгоджувалося з можливостями централізованих структур управління, при переході до процесному підходу в управлінні виявлялося досяжним за рахунок вивільнення синергії колективного мислення.

Перехід від традиційного функціонального підходу в керуванні до процесного можна зобразити у вигляді наступної структурної схеми.



Рис. 3. Алгоритм переходу до процесного підходу в управлінні організаціями.

Слід зазначити, що на більшості сучасних підприємств України, як і раніше, переважає стара функціональна (структурна) система організаційного управління, панування якого пояснюється тим, що в національній економіці ще не накопичено досить знань, досвіду й матеріальних ресурсів для повсюдного переходу до процесного підходу, незважаючи на те, що об'єктивні передумови для цього вже давно склалися. Для наочності достоїнства й недоліки функціонального й процесного підходів до управління зведені в табл. 1.

Таким чином, якщо звернутися до особливостей переходу до бізнес-процесів і порівняльної характеристики альтернативних підходів до управління (див. алгоритм на рис. 3 і порівняння в табл. 1), те

можна виділити наступні основні проблеми впровадження цієї перспективної концепції управління.

1. Відповідальність і повноваження, які раніше були розподілені по вертикалі влади й делегування повноважень, тепер переноситься на безпосередньо учасника процесу, що, як правило, не готовий до цього.

2. У процесній моделі управління руйнується ізолюваність окремих підрозділів організації, при цьому керівники структурних підрозділів змушені більш органічно пристосовуватися до взаємодії з одноранговими керівниками, а не переважно – з вищестоящими. До такого перерозподілу пріоритетів управлінських взаємин керівники середньої ланки також опи-

няються не готові.

Таблиця 1.

**Порівняння достоїнств і недоліків функціонального й процесного підходів до управління**

| Функціональний підхід   |  | Процесний підхід   |   |
|---|--|--|---|
| Недоліки  | Достоїнства  | Недоліки   | Достоїнства   |
| 1. Роз'єднаність горизонтальних зв'язків  | 1. Відносна простота реалізації функції управління         | 1. Висока кваліфікація керівників                                  | 1. Наявність горизонтальних зв'язків у межах бізнес-процесу                                   |
| 2. Відповідальність за результати тільки на «вищому рівні»  | 2. Висока компетентність функціональних керівників         | 2. Необхідність більших витрат при переході на процесне управління | 2. Завжди є відповідальний за проміжний і кінцевий результат – хазяїн процесу.                |
| 3. Функціональна ієрархія спотворює й сповільнює хід бізнес-процесу                                 | 3. Висока ефективність при невеликій розмаїтості продуктів |  | 3. Орієнтація керівника не на збільшення чисельності, а на підвищення кваліфікації персоналу. |
| 4. Орієнтація керівників на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури |  |  | 4. Можливості моніторингу всіх процесів.  |
| 5. Вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів  |  |  | 5. Можливості якісного й кількісного виміру процесів з наступною оптимізацією                 |
| 6. Слабке делегування повноважень і відповідальності, ускладнення системи узгодження                |  |  | 6. Гнучкість й індивідуалізація бізнес-процесів   |

Основна парадигма й головний ефект процесного менеджменту складається в максимальній гнучкості й швидкій адаптації до збурень, що приходять із зовнішнього середовища, тому що в рамках даного підходу до керування переважно використовуються горизонтальні структури взаємодії й практично немає ієрархії, див. наведені вище постулати процесного менеджменту.

Аналіз сучасного ринкового ландшафту, що проводився різними дослідниками (див. наприклад [3]), дозволяє зробити висновок, що змінився характер прояву збурень середовища господарювання. Невизначеність, що раніше розглядалася в

якості агрегованого фактора, що негативно впливає на діяльність підприємства, уже не можна трактувати як однорідний феномен, що одноманітно впливає на всі аспекти організаційно-структурної, маркетингової й інноваційної стратегії підприємства. Істотним огрубінням реальних ефектів буде також ототожнення невизначеності з нестійкістю середовища господарювання, яке властиво багатьом відомим дослідженням зі стратегічного менеджменту (див., наприклад [1]). Тому найсучасніші концепції менеджменту орієнтовані на облік розгалуженої системи факторів невизначеності, які характеризуються нерівномірністю проявів у часовому аспекті.

До таких концепцій належить потоковий та проектний менеджмент.

У той час як сформоване трактування процесного менеджменту зводиться до того, що самі процеси і їхні учасники приблизно постійні, а підприємство зосереджується на інкрементальних поліпшеннях своєї діяльності й забезпеченні максимальної гнучкості в умовах змін, потоковий менеджмент заснований на тому, що практично всі складовий бізнес ланцюжка (продукт, кінцевий і внутрішній споживач, постачальник сировини й матеріалів і т.д.) можуть змінюватися. В умовах невизначеності однією з найважливіших умов виживання підприємства на ринку є різке розширення асортиментів й індивідуалізація продукції. Якщо поведінка споживача стає чільним або найбільш характерним фактором невизначеності середовища господарювання на локальному рівні, то потоковий менеджмент може призвести до необхідності вибудовувати унікальний потік управління підприємством заради задоволення один-єдиної потреби.

Проектний менеджмент – це в більшому ступеню не управлінська, а організаційна концепція, коли підприємство в умовах невизначеності розглядає «створення продукту або послуги ... як унікальний комплекс взаємозалежних цілеспрямованих заходів при певних вимогах до строків, бюджету й характеристик очікуваного результату» [6, с. 6]. Можна стверджувати, що при такому підході до організації розвитку підприємства втрачає «безперервний» характер, і воно змушено постійно перерозподіляти свої ресурси між фрагментами діяльності, які відповідають різним проектам. При цьому управління усередині проекту практично завжди ґрунтується на функціональному (структурному) підході насамперед тому, що в силу обмеженого часу існування проекту не встигають виникнути умови, необхідні для переходу до використання бізнес-процесів, див. алгоритм переходу на рис. 3.

Процесний менеджмент є принципово новим підходом, основи якого не втримуються усередині традиційного підходу до управління. Його виникнення обумов-

лене агрегованим впливом невизначеності й нестабільності середовища господарювання. На тлі класичного функціонального менеджменту перехід до процесному менеджменту був з однієї точки зору логічним пристосуванням до змін навколишнього середовища, а з іншого погляду з погляду теорії управління, це перехід зовсім не очевидний, це революційний перехід, тому що між вертикальною ієрархією управління й горизонтальною структурою існує пропасти.

У той же час потоковий менеджмент формується на основі процесного підходу до керування під впливом того, що невизначеність зовнішнього середовища втрачає свій агрегований характер і розшаровується на кілька різних факторів, прояв яких є непостійним у часі. Із цього погляду впровадження поточкового менеджменту на рівні організаційної структури підприємства – це реакція на силу споживача й непередбачуваність його поведінки, як один із самих характерних у даний момент факторів невизначеності середовища господарювання.

Перехід до поточкового менеджменту не є революційним перетворенням, так принципи дії цієї новітньої концепції управління цілком збігаються із процесним менеджментом, з тією різницею, що поняття потік означає таку послідовність процесів, що може виникнути тільки один раз і більше не повторюватися. Причиною переходу до цієї концепції менеджменту є індивідуалізація продукції як прояв сили й нестабільності поведінки споживача на рівні асортиментної (маркетингової) стратегії підприємства.

Підприємство досягне сталого положення на сучасному ринку, якщо навчитися щораз ефективно розвертати повний ланцюжок від сировини до готової продукції, доставленої індивідуальному споживачеві. Фактично, перехід до поточкового менеджменту означає постійне впровадження не тільки нових продуктів і нових технологій, що приблизно відповідає проектному менеджменту, що, як було показано вище, є новою організаційною формою існування підприємств, але й нових взаємодій між



підрозділами підприємства.

При переході до процесного менеджменту керівники середньої ланки, що беруть участь й відповідають за кінцеві результати процесів, були повинні пристосуватися до однорангових керівників, що є однієї зі складностей впровадження даного переходу. При переході до потокового менеджменту завдання значно ускладнюється – необхідність пристосування до однорангових керівників зберігається, однак кожного разу це можуть бути різні однорангові керівники й, відповідно, – різні підрозділи. На відміну від процесного менеджменту, де чітко позначений хазяїн процесу і його повноваження, у потоковому менеджменті постійного хазяїна не існує – щораз на підприємстві, керованому в рамках концепції потокового менеджменту це буде нова картина взаємодії, нові хазяї. Закони взаємодії в потоці, тобто в індивідуальному ланцюжку перетворення сировини й матеріалів у готову продукцію зберігаються – це закони процесного менеджменту, але саме унікальний характер кожного такого ланцюжка дає підстави зробити класифікаційний висновок про те, що відбувся перехід до наступного покоління менеджменту.

Таким чином, аналіз стратегічних тенденцій розвитку менеджменту в умовах невизначеності середовища господарювання, дозволяє зробити наступні висновки:

1. Невизначеність зовнішнього середовища підприємства як агрегований фактор приводить до принципової зміни в підходах до формування управління підприємством – традиційний функціональний підхід не може забезпечити ефективною адаптації до змін у середовищі господарювання, тому він змінюється процесним підходом, що забезпечує максимально швидко й найменш витратну реакцію підприємства на імпульси, що приходять із боку середовища господарювання.

2. Управління по цілям, що спрямовано переважно на усунення конфліктів між підрозділами, але не на підвищення ефективності взаємодії між ними, не є адекватною реакцією на прояви невизначеності середовища господарювання.

3. Проектне управління, що є

особливою організаційною формою діяльності підприємства, що припускає постійні зміни продукту й технологій, також може забезпечити виживаність і стабільність підприємства на ринку, що характеризується невизначеністю, однак не може повністю досягнення стійкого успіху на такому ринку.

4. В умовах, коли поведінка споживача стає одним з найбільш істотних факторів прояву невизначеності, процесний підхід до управління, перетерплює еволюційні зміни, спрямовані на забезпечення індивідуальних ринкових потреб.

5. Потоковий менеджмент, що є вищою стадією розвитку процесного підходу до управління, забезпечує максимальну пристосованість підприємства до діяльності при впливі розгалуженої системи факторів невизначеності середовища господарювання, однак його впровадження сполучене з істотними труднощами суб'єктивного й об'єктивного характеру.

### Література

1. А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити. – 1998. – 576 с.
2. M.Ould. Business Process: Modeling and Analysis for Re-engineering and Improvement. – Chichester: John Wiley & Sons. – 1995. – 216 pp.
3. B.Pine. Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. – Harvard Business School Press.–1993.–324 p.
4. D.Lambert, J.Stock. Strategic Logistics Management. – Homewood: Richard D. Irwin. – 1993. – 862 pp.
5. R.M.Kanter, B.Stein, T.Jick. The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and How Leaders Guide It. – New York: Free Press. – 1992. – 535 pp.
6. А.В.Товб, Н.А.Цибес. Управление проектами. – М.: Юнити. – 2004. – 364 с.

Статья поступила в редакцию 15.09.2004