

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X_2023_9_3_134

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА
ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА
DEVELOPMENT STRATEGY FOR AN INDUSTRIAL ORGANIZATION
BASED ON A PROCESS APPROACH**



Панфилова Елена Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление промышленными организациями», Государственный университет управления, г. Москва

Panfilova Elena Evgenevna, PhD (Economy), associate professor of the chair “Management of industrial organizations”, State University of Management, Moscow

Аннотация. В статье представлен подход к разработке стратегии устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе, основываясь на оптимизации ключевых бизнес-процессов в функциональных зонах. Определена структура и взаимосвязи бизнес-процессов в организации, являющейся ключевым игроком рынка. Выделены инструменты оптимизации управляющих и обслуживающих бизнес-процессов для формирования и трансформации модели ведения бизнеса. Выявлены типовые сильные и слабые стороны при совершенствовании бизнес-процессов для организаций, функционирующих в высокотехнологичных секторах экономики. Уточнено влияние организационной структуры предприятия на процессы оптимизации бизнес-процессов.

Abstract. The article presents an approach to developing a strategy for the sustainable development of an organization in the long term, based on the optimization of key business processes in functional areas. The structure and relationships of business processes in an organization that is a key market player is determined. Tools for optimizing management and servicing business processes for the formation and transformation of a business model are identified. Typical strengths and weaknesses have been identified in improving business processes for organizations operating in high-tech sectors of the economy. The influence of the organizational structure of the enterprise on the processes of optimization of business processes is clarified.

Ключевые слова: владелец процесса, процессная модель, регламент, совершенствование, структура

Keywords: process owner, process model, regulations, improvement, structure

Введение

В условиях действия антироссийских санкций руководство промышленных организаций вынуждено решать целый спектр задач от перепроектирования логистических цепочек, поиска новых поставщиков до коренной перестройки самой модели ведения бизнеса. Процессная модель управления предполагает поиск прежде всего внутренних резервов для развития компании и использование сильных сторон в ее деятельности в связке с открывающимися возможностями новых рынков. Модель стратегического развития бизнеса Остервальдера Пинье подразумевает под собой, что структура издержек при работе с ключевыми клиентами уже оптимизирована на основе эффективного управления типовыми бизнес-процессами как на уровне головной компании, так и на уровне дочерних обществ для холдинговых структур. В этой связи исследование вопросов стратегии развития компании, являющейся ключевым игроком на конкретном рынке, представляется актуальным и значимым.

1. Процессная модель управления и ее элементы

Как известно, процессная модель управления основывается на повышении эффективности бизнес-процессов. Для этого необходимо понимать суть бизнес-процессов, их виды и уметь их правильно идентифицировать. Бизнес-процесс может трактоваться как целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, характеризующаяся устойчивостью, целенаправленностью и регламентированностью, которая по заданной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (результаты), представляющие ценность для потребителя. Вышеприведенное определение базируется на определении стандарта МС ИСО 9000:2000 [1].

В соответствии с принципами процессной модели, бизнес-процессы имеют следующие составляющие:

- входы бизнес-процесса – это ресурсы, необходимые для выполнения операций, которые требуют преобразований (материалы, сырье, информация);
- выходы – результаты выполнения бизнес-процесса (продукт, услуга, информация, отчеты, планы);
- ресурсы – используемые в ходе выполнения ресурсы (человеческие ресурсы, инфраструктура, финансы, технологии);
- владелец процесса – человек, несущий ответственность за результаты процесса;
- границы процесса – события или определенное время, инициирующие начало и окончание процесса;
- потребитель – Заказчик результатов процесса (внешний или внутренний), предъявляющий требования;
- участники – заинтересованные и участвующие в выполнении проекта лица;

- схема осуществления (последовательность) – описание процесса;
- цель процесса – результат, к которому стремится Владелец.
- критерии эффективности – показатели оценки процесса.

Бизнес-процессы традиционно разделяют на управленческие, основные, процессы развития, обеспечивающие и вспомогательные. Схематично классификация и взаимосвязь первых четырех бизнес-процессов представлена на рисунке 1.

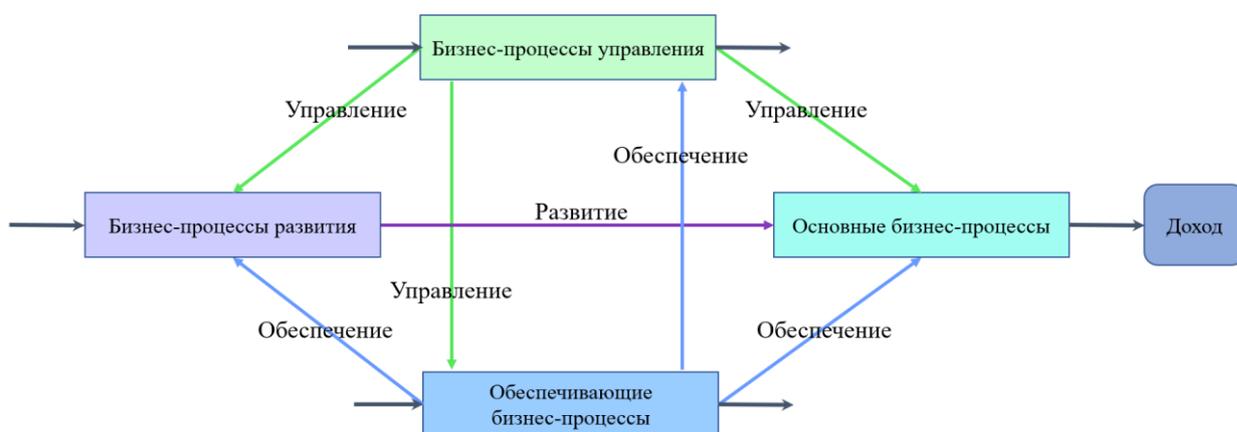


Рисунок 1 – Виды бизнес-процессов и их взаимосвязь

Основные бизнес-процессы направлены непосредственно на создание продукта или услуги для потребителя. Именно за счет них организация получает свой основной доход. Качество выполнения основных бизнес-процессов определяет степень удовлетворенности клиента, потребительские свойства произведенной продукции, за которые готов платить конечный потребитель [2].

К бизнес-процессам развития относится деятельность, направленная на улучшение концепции продукта, изучение и внедрение инноваций, новых технологий производства, модификацию средств труда. К ним можно отнести научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), внедрение новых программных продуктов на предприятии.

Обеспечивающие бизнес-процессы направлены на снабжение остальных необходимыми ресурсами для нормального функционирования предприятия. К таковым относятся материально-техническое, финансовое, кадровое обеспечение.

На предприятии вспомогательные бизнес-процессы ориентированы на жизнеобеспечение основных бизнес-процессов, например, осуществление ремонта оборудования, проведение дезинфекции помещений, обслуживание машин. Некоторые исследователи не выделяют бизнес-процессы развития в отдельную группу, а приписывают их функции управленческим бизнес-процессам.

Традиционно организации самостоятельно принимают решения, какую классификацию бизнес-процессов принимать за основу при построении бизнес-модели [3]. Корпорации в большинстве случаев выделяют как процессы развития, так и управленческие бизнес-процессы. Однако, представители малого и среднего бизнеса не всегда считают это необходимым в силу своей немасштабной детальности и небольших размеров организации.

Для того чтобы дать определение управленческому бизнес-процессу, необходимо объяснить смысл термина «управление». Трудно сказать, когда именно появился такой феномен, как управление. Но оно будто существовало всегда, так как всегда возникает там, где есть деятельность групп людей. Это обусловлено сущностью человека, общественным устройством жизнедеятельности людей и его иерархическим характером. Существует множество определений термина «управление», но чаще всего он ассоциируется с деятельностью человека или группы лиц по организации усилий людей для достижения определенной цели. Экономисты рассматривают управление в качестве фактора производства, а в теории управления данный термин определяется как деятельность, процесс, воздействие [4]. Так или иначе, оно связывает субъект управления и объект,

применяя особые инструменты. К таким инструментам, в частности, относятся функции: организация, контроль, анализ, учет, нормирование, мотивация, планирование, координация, регулирование, диспетчирование.

Значит, управленческими бизнес-процессами являются процессы, которые реализуют функции управления во всей организации и на каждом уровне ее бизнес-процессов. К таковым относятся, например, процессы планирования бюджетов, контроля за исполнением договорных обязательств, координация работ подразделений, оперативное управление процессами, экологический менеджмент, корпоративное управление. Для осуществления бизнес-процессов управления необходимо поэтапно выполнять следующие действия [4]:

1. Планирование: собрать информацию, провести ее анализ и разработать план действий.
2. Организация: обеспечение выполнения реализации плана – довести мероприятия до сотрудников, мотивировать и обеспечить их необходимыми ресурсами.
3. Учет: мониторинг фактических данных о выполнении запланированных работ.
4. Контроль: плановые величины показателей сопоставить с фактическими данными и провести анализ отклонений.
5. Регулирование: принятие решения о последующих действиях – корректировке или выполнении плана в установленном порядке.

Следует также отметить, что для каждого процесса должно быть определено управление, которое устанавливает, каким образом процесс должен исполняться. Традиционно такое управление представляется в виде нормативного или распорядительного документа, например, корпоративного стандарта, инструкции, процедуры, плана, приказа, графика [5].

Примечательно, что роль бизнес-процессов управления по сравнению с другими видами процессов в организации в последние десятилетия

неуклонно возрастает. Существует ряд причин, описывающих данный феномен. Ключевой причиной является тот факт, что за последние десятилетия нет революционных прорывов в области новых видов продукции и услуг, технологии, оборудования, которые позволили бы перераспределить рынок производителей, нарушить сложившийся баланс.

2. Выявление ключевых проблем и рисков при разработке стратегии развития

Для определения проблем, а также возможностей дальнейшего развития ключевого предприятия отрасли традиционно проводится SWOT-анализ (таблица 1). SWOT-анализ является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Исходными данными для проведения SWOT-анализа являются стратегически значимые возможности и угрозы, сильные и слабые стороны компании.

SWOT-анализ позволяет выделить проблемы и риски деятельности в высокотехнологичной отрасли для его ключевого представителя. Самая глобальная проблема отрасли заключается в истощении запасов урана-235, на котором работает большинство АЭС мира. Для ее решения компании уже создают реакторы на быстрых нейтронах, работающих на уране-238, запасов которого в 140 раз больше. Использование инновационных реакторов требует разработки новых систем безопасности. Значит, если отрасль перейдет на качественно новый уровень, все ее компании должны своевременно адаптироваться и трансформировать модель ведения бизнеса. В таких условиях инновационные разработки в сфере автоматизации приобретают особое значение. Но до тех пор корпорации предпочитают совершенствовать свою деятельность, чтобы в будущем иметь необходимый уровень развития бизнес-процессов и соответствовать требованиям преобразованного рынка [6].

В первую очередь, организации необходимо стать менее зависимой от иностранных поставщиков, так как в настоящее время происходят нарушения

в политико-экономических связях между Россией и Западом. Кроме того, необходимо поддерживать репутацию надежного поставщика автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП). Для поддержания статуса надежного отраслевого поставщика особое внимание следует уделить налаживанию бизнес-процессов в области управления проектами, так как компания молодая и многие внутренние процессы нуждаются в оптимизации в соответствии со спецификой отрасли.

Таблица 1 – SWOT-анализ ключевого предприятия в высокотехнологичной отрасли

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> – растущая доля рынка, как мирового, так и отечественного; – многолетний опыт разработки, проектирования, ввода в эксплуатацию и сопровождения ядерных объектов; – высокий уровень технических и производственных компетенций на всех переделах цепочки создания стоимости АСУ ТП; – соответствие требованиям отраслевых Заказчиков; – ответственный подход к работам на ядерных объектах и соблюдение техники безопасности; – наличие пула перспективных проектов; – сильная стратегия развития; – соблюдение требований безопасности ядерных объектов; – непрерывное совершенствование конструирования и проектирования; – конкурентоспособная продукция; – цифровые решения; – система развития персонала; – система мотивации; – стадия роста жизненного цикла организации 	<ul style="list-style-type: none"> – высокий показатель текучести кадров; – низкая платежеспособность организации; – высокие управленческие затраты; – высокие затраты на персонал в структуре затрат; – преобладание заемных источников над собственными; – низкая прибыль или убыток от основного вида деятельности; – гибкость принятия управленческих решений ограничена по причине строгих стандартов; – скептицизм сотрудников к стратегии 2030; – длительные закупочные процедуры; – низкая прибыль от основного вида деятельности или убыток; – сильная зависимость от поставщиков и заказчиков; – сложности во взаимопонимании с иностранными контрагентами вследствие языкового барьера и различий менталитетов; – нарушения сроков ключевых событий по проектам; – низкое качество бизнес-процессов
Вне	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> – высокая кооперация участников бизнеса АСУ ТП; 	<ul style="list-style-type: none"> – санкции со стороны США и ЕС (в том числе

<ul style="list-style-type: none"> – положительная репутация корпорации как в стране, так и в мире; – административная и финансовая поддержка от государства; – внушительный портфель проектов по АСУ ТП; – программа «Цифровая экономика РФ» и развитие цифровой энергетики; – единственный отечественный поставщик комплектных предложений по АСУ ТП российского дизайна; – потенциал роста спроса на электротехнические решения; – статус отраслевого интегратора в сфере АСУ ТП; – переход многих стран на атомную энергию, значит, больше возможностей заключения доходных контрактов; – энергетическая стратегия России до 2035 года (в том числе развитие атомной энергетики, субсидирование). 	<ul style="list-style-type: none"> запреты на импорт иностранных разработок в Россию, разрыв отношений с поставщиками и заказчиками); – пандемии (также четвертая волна коронавируса); – валютные колебания могут стать причиной увеличения стоимости закупаемого оборудования и материалов; – изменение законодательства в области валютного регулирования, налогового законодательства, правил таможенного контроля, требований по лицензированию; – высокие сертификационные требования на проектах поставки за рубежом, а также высокие требования к безопасности; – растущая конкуренция на мировых рынках строительства АЭС (в том числе развитие конкурентов в Китае)
--	--

3. Выбор программных продуктов при управлении бизнес-процессами

Ключевые игроки рынка стремятся внедрять новые программные продукты, документировать существующие порядки и положения, оценивать показатели, учитывать пожелания сотрудников – всё это для того, чтобы сделать процессы понятными, удобными и наиболее эффективными [7]. В итоге успешная реализация проектов принесет прибыль, которая позволит улучшить финансовую устойчивость и платежеспособность организации. Иллюстрация возможных вариантов оптимизации бизнес-процессов в организации при разработке стратегии с расчетом коэффициентов важности и средневзвешенных оценок представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка вариантов решений по оптимизации бизнес-процессов

Повышение эффективности управления коммерческим проектом на стадии «Выполнение» (1)										
Оптимизация работы в системе электронного документо-оборота (СЭД)		Повышение осведомленности и заинтересованности в выполнении ключевых событий			Совершенствование бизнес-процесса		Снижение уровня загруженности руководителей			
(0,3)		(0,25)			(0,2)		(0,25)			
Повышение эффективности работы в существующих системах	Внедрение новой системы	Проведение дополнительных брифингов, совещаний	Адаптация индивидуальных планов развития сотрудников под проект	Пересмотр КПЭ	Организация поездок на объекты АЭС	и производственные площадки	Рейнжиниринг процесса	Оптимизация процесса	Наем помощников	Перераспределение ответственности

(0,6)	(0,4)	(0,1)	(0,15)	(0,25)	(0,5)	(0,3)	(0,7)	(0,45)	(0,55)
0,18	0,12	0,025	0,038	0,06 3	0,125	0,06	0,14	0,113	0,138

В результате расчета взвешенных оценок вариантов могут быть отобраны наиболее предпочтительные:

- повышение эффективности работы в существующих СЭД;
- организация поездок на АЭС и производственные площадки для сотрудников;
- оптимизация схемы процесса управления коммерческим проектом;
- перераспределение ответственности.

Анализ информационных систем, используемых ключевыми игроками рынка в высокотехнологичных отраслях, показал, что при реализации проектов неэффективно используются существующие СЭД («Pay Dox», «ELMA», «ЕОСДО»). Их функционал во многих деталях похож, поэтому у сотрудников возникает диссонанс: какие документы и где размещать, в какой системе назначать задачи и где контролировать их исполнение. В проекте необходимо выбрать и внедрить единую систему управления проектом, в которой будет осуществляться большая часть бизнес-процессов [8]. Для решения данных вопросов рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

Этап 1. Провести ревизию существующих систем по управлению проектом и проектированию.

Этап 2. Обеспечить доступ сотрудникам корпорации в единую систему проекта в соответствии с требованиями доходного договора.

Этап 3. Определить требования к специальным системам управления данными в зоне ответственности корпорации и поставщиков АСУ ТП.

Этап 4. Внедрение специальной системы.

На первом этапе в качестве критериев выбора системы будет рассмотрено наличие следующих функциональных возможностей:

1. Управление проектом (оптимизация процессов управления документооборотом).
2. Управление задачами (удобный интерфейс работы в системе, единый подход для всех разработчиков).
3. Бизнес-процессы (автоматизация процессов приёма, рассмотрения и согласования/утверждения документации).
4. Интеграция с PDF (возможность рассмотрения PDF непосредственно в системе, не выгружая на внешние носители).
5. Электронный архив (все документы в электронном виде хранятся в системе).
6. Бумажный архив (учёт передачи документов в архив).
7. Отчёты (многофункциональная система отчётности).
8. Управление изменениями (версиями).
9. Сопроводительные документы (создание сопроводительных писем автоматически при рассылке документации).

Кроме того, следует отметить, что все анализируемые системы – это российские разработки, поэтому нивелируется риск ухода компании-разработчика с российского рынка по причине нестабильных экономических и политических отношений с зарубежными странами.

По ранее определенным критериям оцениваются системы управления документооборотом, которые используются в проектах по АСУ ТП (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительная характеристика систем управления документооборотом

Критерии	«Pay Dox»	«ELMA»	«ЕОСДО»
Управление проектом	⊖	✓	⊖
Управление задачами	✓	✓	✓
Бизнес-процессы	⊖	✓	⊖
Интеграция с PDF	✓	✓	✓
Электронный архив	✓	✓	✓
Бумажный архив	⊖	✓	⊖
Отчеты	⊖	✓	✓
Управление версиями	✓	✓	✓
Сопроводительные документы	✓	✓	✓
Результат	5	9	6
Итоговый рейтинг	3	1	2

На первом этапе в результате сравнительного анализа может быть выбрана BPM система «ELMA», так как она обладает рядом преимуществ: имеет расширенные функции, помимо СЭД, к которым относится возможность построения и оптимизации схем бизнес-процессов; гибкое управление архивом, а также учет передачи документов в бумажный архив; дополнительная возможность контроля показателей эффективности сотрудников; возможность интеграции с другими СЭД (например, «ЕОСДО» и «Еnovia»), а также возможность автоматизации бизнес-процессов на основе построенных моделей.

Платформу ELMA можно установить в комплексном виде, где будут доступны следующие приложения:

– BPM система (управление бизнес-процессами, визуальное моделирование бизнес-процессов);

- ELMA CRM-система (управление отношениями с клиентами, маркетинг взаимоотношений);
- СЭД электронный документооборот (согласование, утверждение, рассмотрение, регистрация документов);
- управление проектами (ведение проектов, задачи и подзадачи, диаграммы Ганта, трудозатраты по проекту);
- внутренний корпоративный портал (лента новостей, корпоративные новости, приказы, распоряжения по компании);
- визуальное моделирование бизнес-процессов и последующий импорт в BPM систему для управления и возможной оптимизации;
- система управления и учета КПЭ (ключевых показателей эффективности).

На втором этапе происходит выявление сотрудников, которым необходимо предоставить доступ к проектной документации для выполнения требований по доходному договору. К таким сотрудникам относятся как члены команды управления проектом и исполнители, так и персонал функциональных подразделений, которые обеспечивают проект, руководители, ответственные за успешность проекта.

На третьем этапе определяются требования к системе, исходящие из набора необходимых функций. ELMA имеет несколько версий, каждая из которых предназначена для различных направлений деятельности и может быть адаптирована под потребности конечных пользователей. Кроме того, необходимо для каждого пользователя определить уровень доступа к той или иной документации и роль при рассмотрении и утверждении.

На четвертом этапе осуществляется непосредственное внедрение системы в деятельность проекта. Требуется провести обучение среди сотрудников для ознакомления с новыми возможностями системы и развития их навыков работы в системе. По результатам внедрения должна быть проведена оценка эффективности системы и оптимизации работы в ней.

Внедрение систем электронного документооборота при оптимизации бизнес-процессов приводит к перераспределению ответственности между сотрудниками. Например, система BPM «SELMA» имеет такой функциональный ряд, который позволяет руководителям проанализировать множество статистических показателей работы сотрудников [9]:

- какие бизнес-процессы чаще всего выполняются;
- кто из сотрудников выполняет свои задачи быстрее всего, а кто, наоборот, нарушает поставленные сроки;
- кто из сотрудников выполнил больше задач за день/неделю/месяц, а кто меньше;
- в каких бизнес-процессах чаще всего возникают трудности.

Такой подробный анализ дает возможность руководителю выявить слабо загруженных работников и делегировать им свои задачи. Например, благодаря функции автоматического формирования реестров данная задача уже не требует ручного составления реестра в Excel администратором проекта, как это происходит в данный момент. На выгрузку письма и занесение его в реестр корреспонденции администратор тратит в среднем 3 минуты, в день входящих и исходящих писем может быть 2–10 шт. (в среднем 6). Получается, что за рабочую неделю администратор тратит в среднем 1,5 часа рабочего времени (максимум – 2,5 часа). Таким же образом можно просчитать временные затраты на формирование реестра заключений (постоянно-действующей технической комиссии) ПДТК и разрешение на информационный обмен (РИО) реестра версий технической документации. В результате у некоторых сотрудников команды управления проектом в разном количестве высвободится время, которое могут использовать руководитель проекта и главный инженер проекта для дополнительных поручений [10].

Заключение

Процессы разработки стратегии сложнее поддаются формализации, регламентированию и описанию в рамках сложившихся информационных

систем в крупных компаниях и организациях. Процессный подход позволяет детализировать наиболее значимые процедуры при принятии решений, согласовать точки входа и выхода процесса, а также перераспределить владельцев процессов и границы ответственности при реализации проектов в высокотехнологичных секторах экономики. Приоритетными для дальнейшего научного исследования являются вопросы интеграции и сопряженности систем электронного документооборота и управления проектами между материнской компанией и филиалами, дочерними обществами при обмене технической документацией по ключевым бизнес-процессам.

Список источников

1. Варкулевич, Т. В. Особенности управления бизнес-процессами на стадиях жизненного цикла организации / Т. В. Варкулевич, Ю. О. Вивдыч // АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПРАВА, ЭКОНОМИКИ и УПРАВЛЕНИЯ : сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 10 декабря 2019 года. Том Часть 1. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 114-117. – EDN TPWSQI.
2. Виттих, Р. А. Процессный подход как инструмент повышения качества / Р. А. Виттих, С. Б. Квеско // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 6(63). – С. 83-88. – EDN BIDRKL.
3. Даудов, С. Д. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитом как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации / С. Д. Даудов, О. Н. Ковалева // Вестник НГИЭИ. – 2017. – № 7(74). – С. 132-147. – EDN ZBJYGT.
4. Дрогобыцкая, К. С. Модели как основные артефакты архитектуры информации / К. С. Дрогобыцкая // Программные продукты и системы. – 2014. – № 1. – С. 5-10. – EDN TFCTZJ.

5. Дунаева, В. И. Внутренний контроль бизнес-процессов / В. И. Дунаева, Ю. А. Ейзвих, А. М. Потапова // Энигма. – 2019. – № 10-1. – С. 85-91. – EDN AOVVYZ.
6. Кагарлицкая, Н. Н. Сущность и организация внутрифирменного финансового планирования в условиях процессного подхода / Н. Н. Кагарлицкая // Сегодня и завтра Российской экономики. – 2009. – № 26. – С. 93-99. – EDN THJXND.
7. Мамедов, Э. Н. Влияние инструментов стратегического планирования на обеспечение эффективной деятельности промышленных предприятий / Э. Н. Мамедов // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Симферополь, 24 марта 2017 года / Крымский инженерно-педагогический университет. – Симферополь: ИП Хотеева Л.В., 2017. – С. 335-337. – EDN YOKRXV.
8. Поникарова, И. Н. Теоретические подходы к организации процессного подхода в стратегическом управлении наукоемкими компаниями / И. Н. Поникарова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 8(58). – С. 105-112. – DOI 10.47581/2021/PS-94/IE.8.58.14. – EDN TVPZRV.
9. Смолин, А. Е. Применение инновационных технологий и их влияние на процесс управления организаций / А. Е. Смолин, О. В. Глинкина // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации : материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, Омск, 28 апреля 2022 года / Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, Д.В. Саврасовой. – Омск: Омский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", 2022. – С. 613-616. – EDN LQKNTK.

10. Современная модель эффективного бизнеса : Монография / Т. А. Барсукова, Ю. К. Беляев, Л. М. Божко [и др.] ; Центр развития научного сотрудничества; под общей редакцией Чернова С.С.. Том Книга 12. – Новосибирск : Общество с ограниченной ответственностью "Центр развития научного сотрудничества", 2014. – 283 с. – ISBN 978-5-00068-042-1. – EDN SDNUFP.

References

1. Varkulevich, T. V. Features of business process management at the stages of the life cycle of an organization / T. V. Varkulevich, Yu. O. Vivdych // CURRENT ISSUES OF LAW, ECONOMY and MANAGEMENT: collection of articles of the XXIII International Scientific and Practical Conference: in 2 hours, Penza, December 10, 2019. Volume Part 1. – Penza: “Science and Enlightenment” (IP Gulyaev G.Yu.), 2019. – P. 114-117. – EDN TPWSQI.
2. Vittikh, R. A. Process approach as a tool for improving quality / R. A. Vittikh, S. B. Kvesko // Bulletin of Science. – 2023. – T. 1, No. 6(63). – pp. 83-88. – EDN BIDRKL.
3. Daudov, S. D. Assessment of the internal control system by internal audit as a method of increasing the efficiency of the organization’s business processes / S. D. Daudov, O. N. Kovaleva // Bulletin of NGIEI. – 2017. – No. 7(74). – pp. 132-147. – EDN ZBJYGT.
4. Drogobytskaya, K. S. Models as the main artifacts of information architecture / K. S. Drogobytskaya // Software products and systems. – 2014. – No. 1. – P. 5-10. – EDN TFCTZJ.
5. Dunaeva, V. I. Internal control of business processes / V. I. Dunaeva, Yu. A. Eizvih, A. M. Potapova // Enigma. – 2019. – No. 10-1. – P. 85-91. – EDN AOVVYZ.
6. Kagarlitskaya, N. N. The essence and organization of intra-company financial planning in the conditions of the process approach / N. N. Kagarlitskaya // Today

and tomorrow of the Russian economy. – 2009. – No. 26. – P. 93-99. – EDN THJXND.

7. Mamedov, E. N. The influence of strategic planning tools on ensuring the effective operation of industrial enterprises / E. N. Mamedov // National economic systems in the context of the formation of the global economic space: collection of scientific papers of the III International Scientific and Practical Conference, Simferopol, March 24 2017 / Crimean Engineering and Pedagogical University. – Simferopol: IP Khoteeva L.V., 2017. – P. 335-337. – EDN YOKRXV.

8. Ponikarova, I. N. Theoretical approaches to the organization of the process approach in the strategic management of knowledge-intensive companies / I. N. Ponikarova // Innovative economics: prospects for development and improvement. – 2021. – No. 8(58). – pp. 105-112. – DOI 10.47581/2021/PS-94/IE.8.58.14. – EDN TBPZRV.

9. Smolin, A. E. Application of innovative technologies and their influence on the management process of organizations / A. E. Smolin, O. V. Glinkina // The potential of the Russian economy and innovative ways of its implementation: materials of the All-Russian scientific and practical conference of students and graduate students , Omsk, April 28, 2022 / Edited by T.V. Ivashkevich, A.I. Kovaleva, O.V. Frick, D.W. Savrasova. - Omsk: Omsk branch of the federal state educational budgetary institution of higher professional education "Financial University under the Government of the Russian Federation", 2022. - P. 613-616. – EDN LQKNTK.

10. Modern model of effective business: Monograph / T. A. Barsukova, Yu. K. Belyaev, L. M. Bozhko [etc.]; Center for the Development of Scientific Cooperation; under the general editorship of Chernov S.S.. Volume Book 12. - Novosibirsk: Limited Liability Company "Center for the Development of Scientific Cooperation", 2014. - 283 p. – ISBN 978-5-00068-042-1. – EDN SDNUFP.

© Панфилова Е.Е., 2024. *Московский экономический журнал*, 2024, № 3.