

УДК 338.242.2

**ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ЦЕЛОСТНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ,
ОСНОВАННОЙ НА ПРОЦЕССНОМ ПОДХОДЕ**

Д.А. Погребняк, Е.В. Запругаева

Томский политехнический университет

E-mail: zapryagaeva@gmail.com

Погребняк Денис Александрович, руководитель проектов ООО «Тест-Квалитет», г. Томск.

E-mail: pda@tpu.ru

Область научных интересов: экономика и управление на предприятии.

Запругаева Елена Владимировна, руководитель проектов ООО «Тест-Квалитет», г. Томск.

E-mail:

zapryagaeva@gmail.com

Область научных интересов: экономика и управление на предприятии.

Рассматривается авторская модель системы управления предприятием, основанная на процессном подходе. Приведены основные аспекты обеспечения целостности системы управления, включающие в себя формирование целей предприятия, ориентированных на требования внешних заинтересованных сторон, формирование бизнес-процессов, направленных на достижение целей предприятия и создание видов деятельности подразделений, позволяющих предприятию достигать запланированных целей. Особое внимание уделяется аспекту формирования бизнес-процессов, направленных на достижение целей предприятия и непрерывное улучшение. Сформулированы и выделены значимые принципы управления бизнес-процессами на основании исследований теории и практики применения элементов бережливого производства и процессного подхода. Система управления,

основанная на приведенных в статье аспектах, является процессно-ориентированной и целостной за счет согласованной системы целей и сбалансированной системы критериев.

Ключевые слова:

Система управления, бизнес-процесс, аспект, непрерывные улучшения.

Современные организации осуществляют свою деятельность в условиях постоянных изменений – технических, экономических, политических, социальных. Существующие на сегодняшний день системы управления российскими предприятиями не позволяют им максимально быстро и эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды. Соответственно, цели и деятельность предприятий своевременно не удовлетворяют требованиям внешней среды, а деятельность каждого сотрудника не ориентирована на достижение целей предприятия.

При проведении авторами практических исследований для большинства исследуемых российских предприятий характерной оказалась ситуация, когда достижение стратегии предприятия анализировалось через достижение стратегических целей, мониторинг процессов осуществлялся через критерии оценки процессов, а при помощи показателей деятельности измерялась результативность организационных единиц. Однако проводимые исследования позволяют сделать выводы, что названные подсистемы оказывались не взаимосвязанными между собой, не создавали целостность всей системы управления и, как следствие, не направляли предприятие и каждого сотрудника на единый результат, ориентированный на требования потребителя и внешней среды. Решением обозначенной проблемы может служить внедрение целостной системы управления, основанной на процессном подходе. Однако при внедрении процессных систем управления многие компании сталкиваются с проблемой отсутствия простых и понятных обычному менеджеру практик, способствующих эффективной организации, оценке бизнес-процессов и выявлению скрытого потенциала для организационных инноваций.

Рассмотрим систему управления предприятия с точки зрения взаимосвязанных систем: стратегия, бизнес-процессы и организационная структура (рис. 1). Под внешними заинтересованными сторонами следует понимать физических или юридических лиц, группы и объединения, имеющие те или иные интересы, связанные с деятельностью предприятия (акционеры и

инвесторы, потребители результатов деятельности организации, контрагенты, органы государственной власти, общество и общественные организации и пр.).

Понятие бизнес-процесс впервые широко и успешно стало применяться в деятельности предприятий после появления очередной версии стандарта ISO 9001:2000 «Система менеджмента качества. Требования», где способность реализации принципов менеджмента качества обуславливается внедрением результативной системы управления, основанной на процессном подходе [1]. В данной ситуации автором под термином «бизнес-процесс» понимается совокупность взаимосвязанных последовательных и оптимальных организационных действий, необходимых для создания определенного продукта или услуги для потребителя, начиная с выявления потребности, планирования и заканчивая непрерывными улучшениями.

Из рис. 1 очевидно, что деятельность предприятия должна быть направлена на удовлетворение требований и потребностей внешних заинтересованных сторон, а бизнес-процессы и организационная структура ориентированы на достижение стратегических целей.

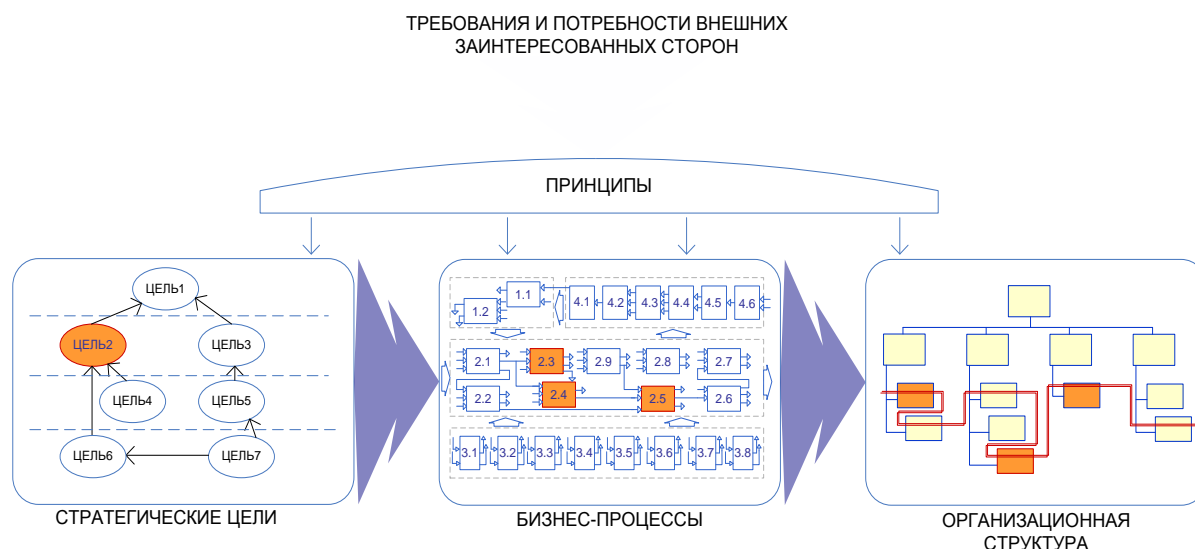


Рис. 1. Представление системы управления предприятия

Данная ситуация послужила предпосылкой для исследований теоретической и практической направленности, по результатам которых была разработана модель процессно-ориентированной системы управления предприятием, которая позволяет проектировать систему управления, способную адаптировать цели предприятия к требованиям и потребностям внешней среды, настраивать бизнес-процессы на достижение целей предприятия и ориентировать его функциональную структуру на достижение запланированных целей, предложены принципы управления, рекомендованные автором к применению для любого бизнес-процесса на предприятиях различного профиля деятельности.

Проводимые исследования основывались на практиках:

- применения процессного подхода и элементов Toyota Production System/Бережливого производства;
- компаний, которые получили положительный опыт при внедрении процессного подхода и непрерывных улучшений;
- полученных в ходе исследований японских предприятий;
- проектирования бизнес-процессов, оценки их эффективности, проведения внутренних аудитов российских предприятий, внедрения процессов непрерывных улучшений.

Авторская модель процессно-ориентированной системы управления представлена на рис. 2. Ценность в достижении целей предприятия, процессов и подразделений измеряется и анализируется через взаимосвязанные, сбалансированные критерии результативности. Достижение целей анализируется за счет измерения достижения критериев оценки своих норматив-

ных и целевых значений. Единая целостность системы управления достигается за счет выстроенных согласованных целей и за счет сбалансированной системы критериев.

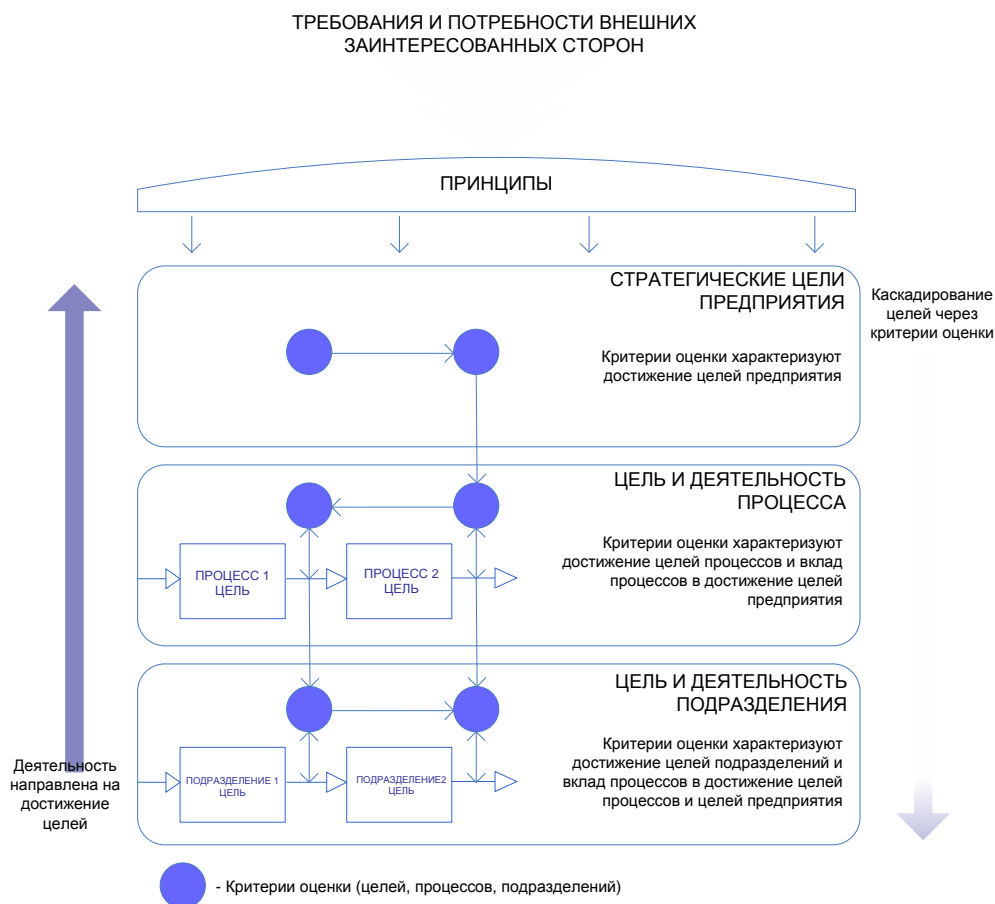


Рис. 2. Модель процессно-ориентированной системы управления предприятием

Основными аспектами разработки процессно-ориентированной системы управления предприятием в соответствии с авторской моделью являются:

Определение принципов менеджмента

Принципы менеджмента представляют собой идеологию предприятия, основные правила или руководящие установки для осуществления предприятием своей деятельности, основные взгляды, которые должны ложиться в основу деятельности каждого сотрудника. Принципы менеджмента, официально сформулированные высшим руководством, должны отражать общую позицию, а также реакцию предприятия на изменения внешней среды и являться основой для постановки целей различного уровня.

Разработка стратегических целей предприятия

Система стратегического управления является одной из составных частей системы управления предприятием. Стратегия определяет порядок действия предприятия во внешней среде и конкретизируется через систему стратегических целей, а достижение целей измеряется через систему критериев оценки. Принципы менеджмента должны транслироваться на систему стратегических целей предприятия.

Известны методики реализации стратегии, такие как BSC-модель Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel), Пирамида эффективности, предложенная К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lanch), К. Кросс (Kelvin F. Cross), Модель EP2M, предложенная К.Адамс (C. Adams) и П. Робертс (P. Roberts). Общеизвестной методикой реализации стратегии в системе стратегического управления предприятия считается Система сбалансированных показателей

(Balanced Scorecard), предложенная Робертом Капланом (Robert Kaplan) и Дэвидом Нортоном (David Norton) [2].

В соответствии с методологией Системы сбалансированных показателей стратегические цели разрабатываются высшим руководством предприятия на основе анализа рыночной среды (тенденции развития рынка, отрасли, конкурентной среды, SWOT-анализ), анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, анализа системы бизнес-процессов. Цели должны учитывать требования и потребности всех заинтересованных сторон и опираться на определенные предприятием принципы управления. Цели структурируются по проекциям «Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Персонал» [3]. Разрабатывается перечень критериев оценки, определяющих степень достижения стратегических целей предприятия. Целевые и нормативные значения критериев определяются исходя из тенденций развития рынка, статистических результатов финансово-хозяйственной деятельности и согласуются с внутренним потребителем.

Необходимо обеспечить интеграцию системы стратегического управления с другими системами: системой управления бизнес-процессами и функциональной структурой. Современные авторы отмечают, что интеграция системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами обеспечивается путем создания и использования единой системы целей, показателей и критериев их достижения [4].

Интеграция стратегических целей предприятия и бизнес-процессов, основанных на принципах самосовершенствования и непрерывных улучшений

С нашей точки зрения, интеграция стратегических целей предприятия и бизнес-процессов осуществляется через систему взаимосвязанных критериев оценки и сформулированных на их основании целей бизнес-процессов, что представлено на рис. 2.

Основываясь на результатах практических достижений, мы сделали вывод, что основное направление, предназначение, а значит и результат бизнес-процесса определяется исходя из:

- потребностей внутренних бизнес-процессов, определенных внутренними потребителями или поставщиками;
- требований и потребностей прочих заинтересованных сторон (например, законодательных требований к порядку и результату выполнения того или иного бизнес-процесса);
- установленных целей предприятия и критериев их оценки: результат бизнес-процесса должен обеспечивать достижение запланированных показателей стратегических целей предприятия;
- результатов непрерывного самосовершенствования, повышения эффективности деятельности.

Таким образом, внутренние процессы-потребители, внешние заинтересованные стороны, стратегические цели предприятия, потребность в непрерывных улучшениях задают требования к результату бизнес-процесса, что является основой для проектирования и внедрения бизнес-процессов.

Авторы считают, что, рассматривая компанию с любым видом деятельности, охватывая любой бизнес-процесс, уже на стадии проектирования процессов или их анализа существует возможность предусмотреть принципы управления, позволяющие применять и выстраивать наиболее эффективные бизнес-процессы, ориентированные на непрерывное самосовершенствование, выявлять скрытый потенциал для дальнейших улучшений. Особенно это становится актуальным при формировании целей в области повышения качества бизнес-процессов, проектировании, внедрении и оценки качества бизнес-процессов, проведении внутренних аудитов.

Проводимые авторами исследования дают основания утверждать, что целостность и эффективность системы управления компанией повысится в случае применения совокупности следующих принципов управления процессами:

1. каждый процесс имеет потенциал для непрерывных улучшений;
2. ориентация на потребности внутреннего и внешнего потребителя;
3. создание добавленной ценности;
4. стабильность;
5. обеспечение прозрачности;
6. процесс должен быть измеримым, а измерения должны способствовать непрерывным улучшениям;

7. закрепление ответственности за результативность бизнес-процессов в рамках установленных критериев оценки.

1. Каждый процесс имеет потенциал непрерывных улучшений

Каждый собственник компании, потребитель заинтересованы, напрямую или косвенно, в непрерывных улучшениях бизнес-процессов. Еще не так давно, когда мы определяли цель – «повысить эффективность», для многих она была непонятной, неизмеримой и недостижимой. На сегодняшний день мы с уверенностью можем сказать, что каждый процесс имеет существенный потенциал для улучшений. Для многих компаний, по мнению авторов, лишь 10 процентов времени в бизнес-процессах создается добавленная ценность, а остальные 90 процентов – это потенциал для улучшений. Если руководство считает, что бизнес-процесс идеально отлажен, это означает, что необходимо повышать компетентность и вовлеченность сотрудников, применять принципы и методики, способствующие идентификации потерь.

2. Ориентация на потребности внутреннего и внешнего потребителя

Потребность в существовании бизнес-процесса или его перепроектировании определяется на основании целей предприятия и/или потребностей внутренних бизнес-процессов, которые могут выступать в роли внутреннего потребителя или поставщика (рис. 3) [4].

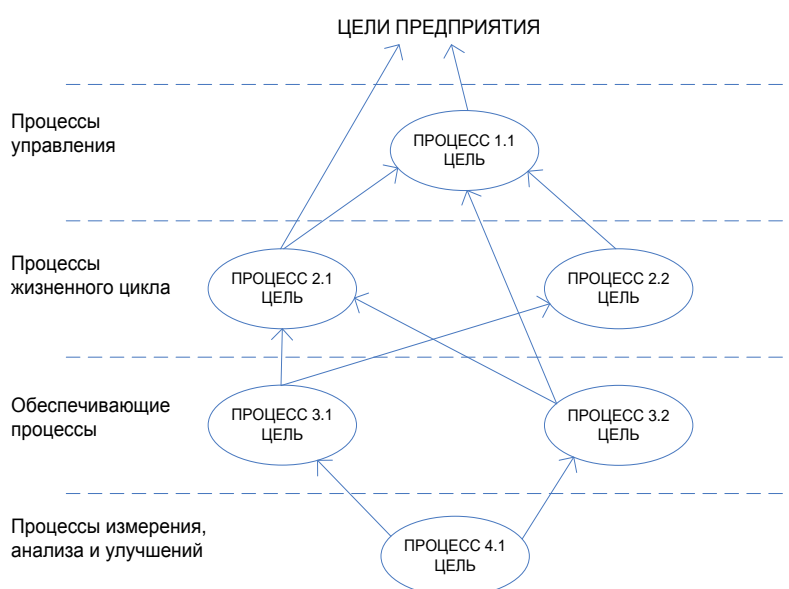


Рис. 3. Цели процессов и их взаимосвязь между собой и целями предприятия

Бизнес-процессы обеспечивают достижение целей предприятия и способствуют достижению целей внутренних бизнес-процессов, находясь в единой целостной системе менеджмента. Если этого не происходит, то стоит задуматься о качестве бизнес-процесса или в целом о целесообразности его существования. На многих предприятиях можно наблюдать деятельность, которая реализуется по привычке, а не с точки зрения ее целесообразности, однако, цели могут меняться, а деятельность остается неизменной. Зачастую ожидания внутреннего потребителя не удовлетворяются результатами внутреннего поставщика.

В соответствии с указанным принципом возможно инициировать необходимость в бизнес-процессе или провести оценку целесообразности его существования. Для этого необходимо четко и конкретно, недвусмысленно, определить цель процесса с учетом ожиданий внутренних потребителей и целей предприятия. Это поможет определить необходимые внутренние организационные действия бизнес-процесса, их последовательность и взаимодействие, что может стать основой для оценки бизнес-процесса, выявления потенциала для дальнейших улучшений.

3. Создание добавленной ценности

На основании предложенного авторами принципа 1, процесс должен быть целенаправленным, достигать определенной цели (результата), необходимой внутреннему потребителю.

При проектировании или оценке эффективности бизнес-процесса необходимо учитывать, что существует деятельность, добавляющая ценность, с точки зрения достижения цели процесса, удовлетворения ожиданий внутреннего потребителя, а также существует деятельность, не добавляющая ценность. Каждый вид деятельности бизнес-процесса должен быть определен с точки зрения добавленной ценности, т. е. с точки зрения вклада в достижение цели процесса и предоставления необходимого результата для потребителя (внутреннего и внешнего). Необходимо идентифицировать указанные виды деятельности для дальнейших преобразований.

Если компания способна определять процессы и их виды деятельности с точки зрения добавленной ценности, то открывается скрытый потенциал для повышения эффективности деятельности за счет исключения или дальнейшей оптимизации деятельности, не добавляющей ценность.

4. Стабильность

Каждый бизнес-процесс обеспечивает определенный уровень стабильности. Стабильность, с точки зрения авторов, выражается в способности поддерживать необходимый уровень качества результата бизнес-процесса в определенном интервале времени в соответствии с потребностями внутреннего и внешнего потребителя. Наблюдая в течение определенного периода времени за качеством процессов, можно увидеть, например, что в течение года уровень качества меняется в зависимости от таких факторов как время года, система планирования, стабильность взаимосвязанных бизнес-процессов.

При проектировании или анализе результатов оценки бизнес-процессов необходимо определить соответствующий уровень стабильности бизнес-процесса с учетом существующих факторов и четко понимать, какие возможны потери и какой существует потенциал для улучшения в зависимости от выбранного или фактического уровня стабильности.

Рассмотрим типичный вариант для крупных бюджетных коммерческих и некоммерческих организаций, связанный с интенсивностью работы бизнес-процесса реализации капитальных ремонтов. За счет существующих процедур утверждения бюджетов, выбора поставщика услуг, поставки материалов и заключения договоров, основной пик активности по капитальным ремонтам может приходиться на середину года или, в большинстве случаев, на конец года.

На рис. 4 показана зависимость интенсивности работ от времени, и по результатам анализа качества бизнес-процессов представлен определенный уровень стабильности, который может за собой скрывать существенные потери. Стоимость потерь, по нашему мнению, может превышать 20 % от стоимости бюджета процесса.

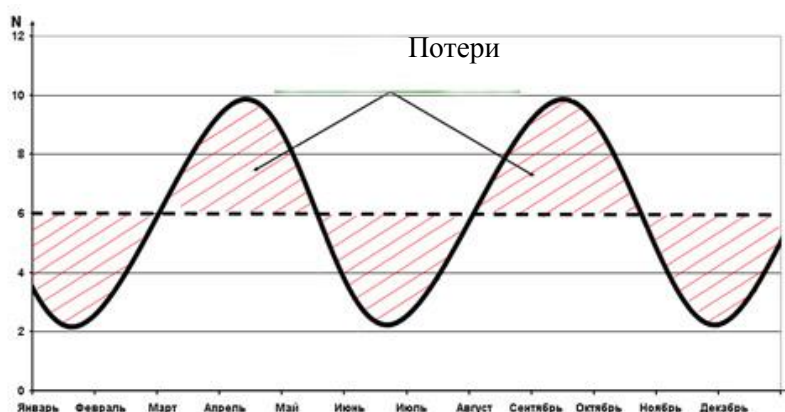


Рис. 4. Потери, возникающие из-за нестабильности качества бизнес-процесса

Таким образом, при проектировании процесса или его оценке необходимо:

- определить и обеспечить оптимальный уровень стабильности качества бизнес-процесса, необходимый потребителю, понимая, что при любой системе планирования существуют потери, с которыми придется работать;
- определить систему планирования, которая поможет перейти от массового подхода к организации процесса или определять, учитывать и сокращать возможные потери при существующей системе планирования.

5. Обеспечение прозрачности

Качество бизнес-процесса, включая управляемость и эффективность, обеспечивается за счет его прозрачности:

- общее согласованное понимание сотрудниками всех атрибутов бизнес-процесса;
- установленные и согласованные ожидания потребителей;
- понятные, четко сформулированные цели процесса и адекватные критерии их оценки;
- доступные данные, характеризующие качество бизнес-процессов, причины отклонений;
- определенные виды деятельности, добавляющие ценность в достижении поставленных целей, в рамках процесса и закрепление ответственности на уровне сотрудников за качество полученных результатов;
- логично и последовательно выстроенные виды деятельности бизнес-процесса, обеспечивающие эффективную, согласованную работу сотрудников, исключая барьеры взаимодействия и дублирование;
- понятные механизмы взаимодействия сотрудников и других сторон.

В обеспечении прозрачности бизнес-процессов во многом может помочь моделирование бизнес-процессов и доступность свидетельств, характеризующих соответствие установленным требованиям. Для некоторых предприятий моделирование процессов характеризуется стрелочками и квадратиками. Это обусловлено разными причинами, в т. ч. отсутствием понимания добавленной ценности моделирования процессов, во многом позволяющее определить наиболее оптимальные механизмы взаимодействия функциональных единиц, устранить барьеры, выявить узкие места, потери.

б. Процесс должен быть измеримым, а измерения должны способствовать непрерывным улучшениям

В ходе оценки качества бизнес-процессов и идентификации потерь можно наблюдать, что на уровне бизнес-процессов не установлены критерии оценки, определяющие выявленные потери и их масштаб, отсутствуют механизмы их мониторинга, не закреплена ответственность. Если качество процесса не измеряется, то процесс не прозрачен и скрывает в себе существенный потенциал для улучшений.

Как отражено на рис. 5, любой бизнес-процесс можно измерить с точки зрения трех факторов: «качество», «время» и «издержки», а измерения должны демонстрировать на постоянной основе уровень качества бизнес-процесса с учетом существующих или предполагаемых потерь, в т. ч. в ходе проектирования бизнес-процесса. Авторами рекомендуется определять критерии оценки с учетом возможного влияния на качество смежных бизнес-процессов, тем самым выработывая систему предупреждающих мероприятий.



Рис. 5. Измерение качества бизнес-процесса с точки зрения трех факторов

Определив трехфакторную модель оценки качества бизнес-процессов, через соответствующие измерения и мониторинг, компании получают преимущества для дальнейших улучшений в направлении сокращения потерь, улучшения качества и времени создания ценности в рамках бизнес-процессов.

7. Закрепление ответственности за результативность бизнес-процессов в рамках установленных критериев оценки

Вопросы, связанные с вовлеченностью персонала, решаются компаниями различными способами, начиная с проведения научных конференций, агитационных программ и заканчивая финансовым вознаграждением и т. п. Необходимость работы в данном направлении не ставится автором под сомнение, но при проектировании бизнес-процессов необходимо выстраивать деятельность таким образом, чтобы непрерывные улучшения стали неотъемлемой частью работы сотрудников и всех участников бизнес-процесса. Причем к участникам мы можем отнести подрядные организации, центральный аппарат и т. д. В ходе исследования авторами сформулированы приоритетные методы работы с персоналом с целью вовлечения каждого сотрудника в деятельность по непрерывным улучшениям:

- обучение сотрудников четким и понятным принципам проектирования, оценки качества бизнес-процессов и повышения их эффективности (например, изложенным в представленном исследовании);
- четкое закрепление ответственности за результативность критериев качества бизнес-процесса, способствующих исключению или сокращению потерь, внедрению организационных инноваций;
- включение в Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) должностных позиций улучшения качества бизнес-процессов через соответствующие критерии оценки.

После того как определены цели бизнес-процессов и критерии оценки их достижения, необходимо обеспечить интеграцию системы управления бизнес-процессами и функциональной структуры предприятия.

Интеграция стратегических целей предприятия, бизнес-процессов и процессно-ориентированных видов деятельности подразделений предприятия

Исходя из представления системы управления предприятием (рис. 1) можно сделать вывод, что полезной деятельностью предприятия является деятельность, направленная на достижение стратегических целей предприятия, когда каждая организационная единица ориентирована на достижение целей бизнес-процессов и стратегических целей. По нашему мнению, интеграция системы управления бизнес-процессами и функциональной структуры обеспечивается через систему взаимосвязанных критериев оценки деятельности и целей подразделений аналогично представленной интеграции стратегических целей предприятия и бизнес-процессов.

Для того чтобы установить критерии оценки деятельности организационных единиц, необходимо обратиться к процессно-ориентированной деятельности подразделений. Каждый бизнес-процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, выполняемых подразделениями предприятия. При этом в рамках каждого процесса выделяются процессно-ориентированные виды деятельности, которые следуют последовательно друг за другом, и в качестве ответственного за каждый вид деятельности назначается только одно подразделение предприятия. Последовательное определение операций обеспечивает максимально эффективную и согласованную работу подразделений, исключая барьеры взаимодействия и дублирование.

Считаем существенным формирование процессно-ориентированных видов деятельности таким образом, что:

- за каждый вид деятельности в рамках бизнес-процесса несет ответственность только одно подразделение;
- каждый вид деятельности должен быть сформулирован с точки зрения добавленной ценности, т. е. с точки зрения вклада подразделения в достижение цели процесса и предоставления необходимого результата для потребителя (внутреннего и внешнего), получающего выгоды процесса/подпроцесса.

Таким образом, результат деятельности подразделения определяется исходя из требований потребителя (внутреннего и внешнего), требований и потребностей прочих заинтересованных сторон и установленных целей и критериев оценки бизнес-процессов. Требования к результатам подразделения могут устанавливаться как один бизнес-процесс, так и набор бизнес-

процессов. Исходя из определенного выше результата деятельности подразделения, формируется цель подразделения как общее направление, характеризующее представляемый результат деятельности подразделения, согласованный с целью процесса и/или требованиями и ожиданиями заинтересованных сторон (в том числе процессов, подразделений и пр. заинтересованных сторон), и критерии результативности подразделений как качественные или количественные показатели, характеризующие результат деятельности подразделения в достижении цели подразделения.

Выделим основные требования к критериям оценки процессно-ориентированной деятельности подразделений:

1. Критерии оценки должны измерять степень достижения целей подразделений в рамках процессов. Цель подразделения уточняет результат деятельности подразделения и согласована с целью процесса и/или требованиями и ожиданиями заинтересованных сторон. Критерий оценки является индикатором того, достигаются ли поставленные цели.

2. Критерии оценки подразделений находятся во взаимосвязи и должны быть разработаны таким образом, чтобы между критериями оценки подразделений были установлены причинно-следственные связи. Взаимосвязь определяется на основании структуры взаимосвязи подразделений по достижению целей процессов.

3. Критерии оценки подразделений находятся во взаимосвязи с критериями оценки процессов и должны быть разработаны таким образом, чтобы вносить вклад в достижение целей процессов.

4. Критерий оценки деятельности подразделения может быть отнесен к одному из трех видов критериев: критерии, характеризующие качество выполнения деятельности (функциональные характеристика); критерии, характеризующие время или сроки выполнения деятельности; критерии, характеризующие издержки/затраты. Критерий оценки деятельности подразделения должен:

- быть сформулирован как интегральный показатель, способный продемонстрировать в динамике результативность деятельности подразделения за определенный период;
- быть конкретным, т. е. четко определенным, не допускающим двойственной трактовки;
- быть согласованным с внутренним потребителем и представлять для него ценность;
- быть измеримым, т. е. должна существовать возможность качественного и количественного измерения;
- иметь некие временные рамки и возможность регулярного подведения итогов по его выполнению;
- быть сформировано ограниченное количество показателей результативности для каждого подразделения (не более 10).

5. Каждый показатель должен измеряться через определенные интервалы времени. Как правило, периодичность зависит от производственных потребностей и от требований потребителей и заинтересованных сторон. Рекомендуется проводить измерение не менее 2 раз в год, возможно измерение 1 раз в квартал/1 раз в месяц.

6. Формула расчета должна быть сформулирована таким образом, чтобы не допускать двойного трактования и соответствовать критерию оценки, удовлетворять потребностям внутреннего потребителя. Единицы измерения зависят от формулы расчета и должны также удовлетворять потребностям внутреннего потребителя. Считаем возможным использовать следующие возможные единицы измерения:

- относительные единицы (проценты, либо отношения величин);
- абсолютные единицы (количество, измеряемое в шт.);
- единицы, характеризующие время.

Для обеспечения работоспособности процессно-ориентированной системы управления и реализации механизма постоянного улучшения для каждого критерия оценки (целей, процессов, подразделений) устанавливаются целевые или нормативные показатели, которые могут каскадироваться от уровня целей предприятия до уровня бизнес-процессов и подразделений предприятия. При этом целевое значение показателя критерия оценки – это планируемое значение показателя в будущем, которое необходимо достичь в установленные сроки. Норматив-

ное значение показателя критерия оценки представляет собой величину, соответствующую практике предприятия, которая является нормой для деятельности, удовлетворяющей потребностям заинтересованных сторон. Нормативное значение показателя должно быть согласовано с внутренним потребителем. В случае если существует необходимость в изменении нормативного значения (повышение уровня качества процесса, подразделения), последнее становится целевым.

Таким образом, нами представлена модель процессно-ориентированной системы управления предприятием, успешность которой подтверждается результатами ее внедрения на российских предприятиях. В результате применения предлагаемой модели выстраивается целостная согласованная сбалансированная система целей и критериев оценки – от целей предприятия до уровня процессов и подразделений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартинформ, 2012. – 27 с.
2. Ивлев В., Попова Т. Balansed Scorecard – Альтернативные модели / Портал iTeam Технологии корпоративного управления. 2002–2013. URL: <http://www.iteam.ru> (дата обращения: 18.02.2013).
3. Нортон Д.П., Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 319 с.

Поступила 19.02.2013 г.