

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В БАНКАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Досліджено сутність процесного підходу до управління банком та визначена необхідність його використання в умовах глобалізації фінансових ринків

Постановка проблеми. Сучасне, складне і динамічне ринкове середовище вимагає від українських банків постійного вдосконалення систем управління і інформаційних систем їх підтримки. Не дивлячись на те, що питаннями управління якістю на підприємствах почали займатися практично з моменту виникнення промислового виробництва, тільки у середині 80-х років важливий прогресивний досвід з менеджменту якості був сконцентрований у міжнародних стандартах ISO серії 9000. У 1946 році була створена Міжнародна організація по стандартизації (ISO) куди на сьогоднішній день входить 119 національних організацій, основна мета їх діяльності полягає у міжнародній координації процесів стандартизації і уніфікації промислових стандартів.

Одним із основних напрямів створення ефективної системи управління банком є застосування процесного підходу до організації і управління діяльністю. Існуючий структурний підхід до управління, заснований на використанні різних типів організаційної структури, як правило, ієрархічної вже не в змозі повною мірою задовольнити потреби ефективного управління. У цьому випадку організація і управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (бюро, відділами, управліннями, департаментами), а структурні елементи взаємодіють через посадових осіб (начальників бюро, відділів, департаментів) і структурні підрозділи вищого рівня.

Стан вивчення проблеми. Принципи процесного підходу ґрунтуються на міжнародних стандартах ISO серії 9000:2000,

прийнятих у кінці 2000 року [1] та розроблених для підприємств. На сьогоднішній день у науковій літературі проблеми використання процесного підходу до управління бізнес процесами банку та особливості імплементації стандартів для банків у напрямі менеджменту якості не досліджувалися на належному рівні. Однією з найпринциповіших відмінностей ринку товарів від ринку послуг є те, що неякісний товар ми можемо повернути, або обміняти, чого не скажеш про неякісну послугу. Непрофесійні дії вельми негативно позначаються на загальній динаміці розвитку ринку фінансових послуг. На якість події не видається гарантій, саме тому, клієнти справедливо побоюються опинитися у ситуації, коли гроші витрачені, а результат не досягнутий.

Розуміючи і зважаючи на характерні для банківського ринку особливості, проблематика дослідження процесів управління якістю на основі процесного підходу видається пріоритетним завданням та потребує ретельного вивчення, оскільки розвиток моделювання і впровадження бізнес-процесів, як найважливіших чинників, що впливають на якість послуг, що надаються набуває сьогодні особливої актуальності.

Мета дослідження. Дослідити сутність процесного підходу, визначеного у міжнародних стандартах ISO серії 9000:2000, та проаналізувати особливості використання процесного підходу в банках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У теоретичній та практичній літературі досліджуються різні аспекти застосування стандартів якості менеджменту організаціями.

Основні положення методів та підходів методичного та практичного застосування процесного підходу викладені у працях таких зарубіжних вчених, як Р. Суза [2], З. Йінг, Л. Йанг [3], Влатка Хлупік [3], М. Вонг та Х. Вонг [4], Робсон М., Уллах Р. [5], Репін В.В., Еліферов В.Г. [6], Абашев В.М. [7], Бочаров В.В. [8], Владимирцев А.В. [9], Волчков С.А., Балахонова И.В. [10], Григорьев Л.Ю. [11].

Зазначені роботи присвячені дослідженню проблематики загальної спрямованості та не приділять достатньо уваги специфічним особливостям, які притаманні фінансовій сфері взагалі та банкам зокрема.

Викладення основного матеріалу. У міжнародних стандартах ISO серії 9000:2000 був введений термін „процесний підхід” (process approach) [1], в якому декларувалося, що “бажаний результату досягається ефективніше, якщо діяльністю і пов’язаними з нею ресурсами управляти як процесами”. У стандартах дається наступне визначення процесу: “будь-який вид діяльності або набір видів діяльності, в яких використовуються ресурси з тим, щоб перетворити входи у виходи, можуть розглядатися як процес”. Мета процесного підходу полягає у сприянні результативності і ефективності банку в досягненні поставлених завдань.

Міжнародні стандарти пропонують методологію застосування процесного підходу. Це потрібно сприймати як рекомендації і пропонована методологія – тільки варіанти з можливих.

Для ефективного функціонування банки повинні виділяти у власній діяльності взаємозв’язані і взаємодіючі бізнес-процеси і управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо формує вхід для наступного, в результаті діяльність організації реалізується у вигляді послідовності певних взаємозв’язаних процедур. Таким чином, процесним підходом може вважатися систематична ідентифікація і менеджмент задіяних у організації процесів і особливо їх

взаємозв’язків. Управляти бізнес-процесами слід системно, враховуючи і розуміючи їх взаємозв’язки і взаємодії.

Недоліками структурного підходу до організації і управління діяльністю банку є наступні:

- розбиття технологій виконання роботи на окремих, як правило, не зв’язані між собою фрагменти, які виконуються різними структурними елементами організаційної структури;

- відсутність цілісного опису технологій виконання роботи, в кращому разі існує тільки фрагментарна (на рівні структурних елементів), і те не зовсім актуальне документування технологій;

- відсутність відповідального за кінцевий результат і контроль над технологією в цілому, а також орієнтації на клієнта (зовнішнього або внутрішнього);

- відсутність орієнтації на зовнішнього клієнта, а також внутрішніх споживачів проміжних результатів діяльності;

- високі накладні витрати, як правило, незрозуміло звідки з’являються;

- неефективність інформаційної підтримки, обумовлена наявністю “клаптевої” автоматизації діяльності окремих структурних елементів і невдалими спробами впровадження на підприємствах інформаційних систем.

Деяко інакше здійснюються процеси управління при застосуванні процесного підходу. Цей підхід орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Під процесним підходом до організації і управління діяльністю банку розуміється орієнтація:

- діяльності банку на бізнес-процеси;

- на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами в цілому;

– на забезпечення якості технологій виконання бізнес-процесів, в рамках існуючої або перспективної організаційно-штатної структури і організаційної культури банку.

Під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності банку, які, разом узяті, створюють результат (продукт, послугу), що має цінність для споживача, клієнта або замовника.

Бізнес-процес – це ланцюжок робіт (операцій, функцій), результатом якого є який-небудь продукт або послуга. У ланцюжок зазвичай входять операції, які виконуються структурними елементами на різних рівнях організаційної структури банку.

Процесний підхід вимагає виділення і класифікації бізнес-процесів банку, основу для класифікації яких складають чотири базові категорії – основні та допоміжні бізнес-процеси й бізнес-процеси розвитку та управління.

У процесі життєдіяльності бізнес-системи за рахунок виконання бізнес-процесів здійснюється досягнення певної сукупності цілей. У загальному випадку сукупність цілей має ієрархічний вигляд (“дерево цілей”) і кожна мета має свою вагу і критерій (кількісний або якісний) досяжності.

У свою чергу, бізнес-процеси реалізують бізнес-функції банку, тобто вид діяльності банку. Безліч бізнес-функцій є ієрархічну декомпозицію функціональної діяльності банку, отже “дерево функцій” є функціональне віддзеркалення реалізації “дерева цілей” банку. Бізнес-функції пов’язані з показниками діяльності банку, з яких також можна побудувати “дерево показників”.

Ці показники потім утворюють систему показників оцінки ефективності виконання бізнес-процесів. Як правило, власники бізнес-процесів контролюють свої бізнес-процеси за допомогою визначеної системи показників. Найбільш загальними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

– кількість клієнтів, яких обслужили за певний проміжок часу;

– кількість нових клієнтів;

– кількість типових операцій, які необхідно виконати при обслуговуванні клієнтів за певний проміжок часу;

– вартість витрат обслуговування клієнтів;

– тривалість виконання типових операцій і т.д.

Нова версія стандарту базується на 8 принципах системного управління якістю, близькою до ідеології Загального управління якістю (Total Quality Management). Принципи – це багато в чому завдання “на завтра”, вони адресовані перш за все тим банкам, які не обмежаться сертифікацією своєї системи якості на відповідність вимогам стандартів, а планують розвивати систему на шляху до загального управління якістю і використовувати її як основу для створення системи менеджменту банку [12]. Сформульовані у стандартах принципи можуть стати базою для формування політики і цілей банку у напрямі формування якості:

1. Орієнтація банку на замовника (customer focus). Діяльність будь-якого банку залежить від його клієнтів, тому банки повинні розуміти поточні і майбутні потреби замовника, виконувати його вимоги і прагнути перевершити його очікування. Очікування споживачів пов’язані не тільки з якістю послуг та продуктів, але і з ціною, режимом і умовами їх надання та обслуговування.

Стандарти ISO 9000:2000 орієнтують на усвідомлення різних потреб і очікувань споживачів, які важливі для ухвалення ними рішень про придбання продукції. Необхідно забезпечити збалансований підхід до запитів споживачів і потреб інших сторін (акціонерів, постачальників, суспільства в цілому, регіонів і ін.), зацікавлених в результатах діяльності організації.

Також стандарти встановлюють, що задоволеність споживачів необхідно певним чином вимірювати і оцінювати, а система якості повинна містити механізм вироблення дій, що коректують, в необхідних випадках.

2. Провідна роль керівництва (leadership). Керівники встановлюють єдність мети, напрями і внутрішнє середовище банку, створюють обстановку, в якій співробітники цілком і повністю можуть бути залучені до досягнення цілей банку.

Перш за все необхідно, щоб керівники вищої ланки своїм особистим прикладом демонстрували прихильність якості. Завданням керівництва є забезпечення атмосфери довіри, ініціація, визнання і заохочення внеску людей, підтримка відкритих і чесних взаємин. Така атмосфера максимально сприяє розкриттю творчих можливостей співробітників і кращому рішенню завдань якості. Керівництво повинне постійно піклуватися про навчання персоналу, а також забезпечувати необхідними ресурсами рішення завдань якості.

Одним із способів реалізації даного принципу є визначення керівництвом організації довгострокової політики і місії по питаннях якості і трансформація цієї політики у вимірювані цілі і завдання, у тому числі і для виробничих і функціональних підрозділів.

3. Залучення співробітників (involvement of people). Співробітники представляють найбільш істотну і цінну складову банку, і якнайкраще використання їх можливостей може принести банку максимальну вигоду.

Система якості і її механізми повинні спонукати співробітників проявляти ініціативу в напрямі підвищення якості діяльності банку, брати на себе відповідальність за вирішення проблем якості, активно підвищувати свої знання, передавати свої знання і досвід колегам, представляти банк клієнтам і всім зацікавленим сторонам у кращому світлі.

4. Процесо-орієнтований підхід (process approach). Будь-яка дія, отримуючи вхідні потоки, перетворює їх у вихідні результати, та може розглядатися як процес. Для ефективного функціонування, банки повинні виявляти взаємозв'язані процеси у своїй діяльності і управляти ними, оскільки досить часто вихід одного

процесу безпосередньо формує вхід іншого. Систематичне виявлення і менеджмент процесів, що реалізуються у банку та їх взаємозв'язків визначається як "процесоорієнтований підхід".

Новий погляд на систему передбачає застосування алгоритмічного підходу до проектування системи якості як сукупності взаємозв'язаних процесів. При цьому кожен процес розглядається як система, а саме:

- входи і результати процесу чітко визначаються і вимірюються;
- визначаються споживачі кожного процесу, ідентифікуються їх вимоги, вивчається їх задоволеність результатами процесу;
- встановлюється взаємодія даного процесу з рештою процесів організації;
- встановлюються повноваження і відповідальність за управління процесом;
- при проектуванні процесу визначається його ресурсне забезпечення.

У контексті стандартів ISO серії 9000:2000 під системним підходом мається на увазі створення системи менеджменту якості, а її частинами стають ті або інші процеси. Склад процесів, відповідних конкретним функціям, встановлюється на основі організаційної структури. Склад спеціальних функцій, що є частинами конкретних функцій, встановлюється за допомогою логічного аналізу діяльності безпосередніх виконавців.

Сформульований таким чином основний перелік процесів документується. При документуванні встановлюються власники процесів з числа фахівців високої кваліфікації, що досконально знають свої процеси і що мають авторитет у співробітників, тобто при призначенні власників процесів реалізується принцип менеджменту якості – лідерство.

Далі проводиться ранжування процесів, відповідних конкретним функціям за мірою їх впливу на досягнення цілей банку. Таке ранжирування проводиться на тлі двох груп, перша з яких об'єднує процеси зовнішніх (головних і другорядних), а

друга – внутрішніх (основних і допоміжних) виробничих функцій організації. На безлічі процесів виділяються ті, які можуть принести прибуток або іншу вигоду, тобто бизнес-процеси. Це дозволяє обґрунтовано підійти до розподілу ресурсів при управлінні діяльністю банку.

Для ефективного управління кожен власник процесу повинен чітко визначати входи і виходи процесу. Вступаючи у взаємодію з іншими процесами, власник процесу одночасно є постачальником і споживачем матеріальної і інформаційної продукції. У інформаційному плані як споживач він формує свої вимоги до продукції, а як постачальник в оцінює вимоги свого споживача і документує свою діяльність так, щоб ці вимоги були задоволені. Завдання полягає в тому, щоб в документації системи менеджменту якості ризик прояву невідповідностей в продукції був зведений мінімуму.

5. Системний підхід до управління (system approach to management). Виявлення, розуміння і управління системою взаємозв'язаних процесів, спрямованих на досягнення заданих цілей, сприяє підвищенню результативності і ефективності діяльності банку.

Принцип системного підходу тісно пов'язаний з попереднім принципом і з уявленням про систему якості як про сукупність взаємозв'язаних процесів. Системний підхід припускає також постійне поліпшення системи через вимірювання і оцінку.

6. Постійне поліпшення (continual improvement). Постійне поліпшення повинне бути незмінною метою банку. У стандартах декларується необхідність безперервного поліпшення систем менеджменту якості і підкреслюється, що:

– успішне функціонування банку може бути результатом впровадження системи менеджменту якості, яка розроблена з урахуванням принципу постійного поліпшення;

– система менеджменту якості може забезпечити основу для постійного поліпшення і задоволення споживачів;

– статистичні методи можуть застосовуватися для визначення мінливості (варіативності) процесів і їх результатів, що є основою для постійного поліпшення системи менеджменту якості.

Найбільш важливими положеннями, які потребують постійного поліпшення є наступні:

– вище керівництво банку повинне продемонструвати свою прихильність до розробки і поліпшення системи менеджменту якості, а також забезпечити, щоб політика в області якості включала прихильність до виконання вимог і постійного поліпшення;

– вище керівництво повинне забезпечити планування якості, яка включала б постійне поліпшення;

– результати аналізу функціонування системи менеджменту якості повинні включати дії, що відносяться до поліпшення системи і її процесів;

– для впровадження і поліпшення процесів системи менеджменту якості організація повинна бути своєчасно забезпечена необхідними ресурсами;

– організація повинна визначити, спланувати і упровадити дії з вимірювання і контролю, необхідні для забезпечення відповідності і досягнення поліпшень; це включає визначення потреби у використанні вживаних методів.

– у організації повинні визначатися і аналізуватися відповідні дані за визначенням ефективності функціонування системи менеджменту якості і виявленням можливості поліпшень;

– банк повинен сприяти постійному удосконаленню шляхом впровадження відповідної політики у сфері якості, аудиту, аналізу даних, запобіжних та коригуючих дій з боку керівництва;

7. Підхід до ухвалення рішення, заснований на фактах (factual approach to decision making). Ефективність рішення завжди ґрунтується на логічному і

інтуїтивному аналізі даних й інформації. Даний принцип найчастіше є альтернативою вживаного на практиці способу ухвалення рішень на основі інтуїції, чуття, кон'юнктури, минулого досвіду, припущень і ін. Рішення будуть найбільш ефективними, якщо вони ґрунтуються на аналізі реальних даних і інформації.

Реалізація принципу вимагає перш за все вимірювань і збору достовірних і точних даних, що відносяться до поставленого завдання. І збір даних, і подальший їх аналіз припускають володіння знаннями і застосуванням спеціальних методів. Зокрема, необхідне розуміння, знання і застосування відповідних статистичних методів.

8. Взаємовигідні відносини із стейкхолдерами (*mutually beneficial supplier relationships*). Якщо відносини між стейкхолдерами формуються на взаємовигідній основі, то вони сприяють розширенню можливостей всіх учасників. Реалізація принципу вимагає ідентифікації основних стейкхолдерів, організації чітких і відкритих зв'язків і відносин (заснованих на балансі короткострокових і довгострокових цілей всіх сторін), обміну інформацією і планів на майбутнє, спільної роботи у напрямі чіткого розуміння потреб стейкхолдерів, ініціації сумісних розробок і поліпшення продуктів, послуг і процесів.

Процесний підхід вводить новий тип управління, при якому долаються існуючі бар'єри між різними функціональними одиницями, що дозволяє об'єднувати зусилля всіх підрозділів і сконцентрувати їх на досягнення головних цілей організації. Крім того, за рахунок створення системи ключових контрольних показників і їх моніторингу банк набуває внутрішньої "прозорості" для керівництва, і забезпечуються умови для кращої організації діяльності, підвищення продуктивності праці і забезпечення необхідної якості роботи.

Переваги процесного підходу для тих банків, які вже практично спробували його застосовувати, виявляються у швидкості реакції як на внутрішні, так і на зовнішні

зміни, на які потрібно своєчасно реагувати і якісно ними управляти. Безперечні вигоди для банків полягають також і у зниженні операційних витрат, і в скороченні часу на різні процедури і підвищенні точності їх виконання.

Переваги, використання процесного підходу, зводяться до наступного:

- інтеграція і узгодження дій керівників і фахівців банку для досягнення запланованих результатів, фокусування зусиль всіх підрозділів і працівників на результативності і ефективності діяльності банку, досягнення загальних цілей;

- підвищення рівня мотивації працівників банку і з'ясування ними своїх обов'язків;

- "прозорість" банку для власного керівництва, отримання інформації у режимі реального часу за рахунок розвитку і зміцнення системи поточного і перспективного контролю;

- нижчі витрати і коротші терміни організації виробничих циклів;

- поліпшення якості і прогнозованості результатів роботи;

- забезпечення довіри стейкхолдерів до банку та впевненість щодо відносної стабільності його функціонування.

У той же час існує ряд труднощів, які виникають на шляху впровадження процесного підходу у діяльність комерційних банків. Центральний банк вже майже близько трьох років упроваджує у себе процесні технології в управлінні, проте не варто очікувати, що комерційні банки почнуть масово упроваджувати у себе цей підхід. Все нове завжди проходить досить довгий та болісний процес апробації та впровадження.

Умовно бізнес-процеси можна розподілити на три групи – процеси супроводу бізнесу, основні бізнес-процеси банку та процеси вимірювання, аналізу і поліпшення бізнес-процесів. У бізнес-процесах мають місце надмірні або дубльовані операції, які не можна віднести ні до якої з вищезазначених категорій. Як правило, проблемні бізнес-процеси виникають у результаті складної керованості, надмірної конфліктності, високої собівартості робіт, істотних відхилень від запланованих результатів діяльності.

Процеси супроводу бізнесу є процесами управління ресурсами банку та включають розподіл кадрових, фінансових, матеріальних і інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей і завдань діяльності, надання банківських послуг. До цих процесів відносяться:

- стратегічне планування;
- встановлення політики банку, постановка цілей і завдань діяльності;
- забезпечення взаємодії із зовнішніми організаціями і клієнтами;
- забезпечення доступності необхідних ресурсів;
- аналіз діяльності банку з боку керівництва.

Основні бізнес процеси банку стосуються виконання поточної роботи (кредитні, депозитні, вкладні операції, корпоративні фінанси, управління рахунками і т.д.).

Процеси вимірювання, аналізу і поліпшення бізнес-процесів – це процеси, які необхідні для вимірювання і збору даних для аналізу характеристик і поліпшення діяльності. До цього виду процесу відносяться процеси вимірювання контрольних показників, моніторингу і внутрішнього аудиту, що коректують дії і застережливі помилки. Ці процеси входять в процеси менеджменту, управління ресурсами і створення продукції.

Специфіка реінжинірингу бізнес-процесів у банку полягає у ліквідації “зайвих” операцій, мінімізації процесів супроводу бізнесу і підвищення ефективності виконання першої категорії бізнес-процесів, що створюють споживчу цінність для клієнта.

Для реалізації можливостей, закладених у процесному підході, ефективними є наступні заходи:

- спрощуючи бізнес-процеси (скорочення часу передачі документів, пріоритет простих залежностей, пріоритет простих відмінностей між варіантами процесів);
- об’єднуючі функції (істотне скорочення функцій координації, скорочення числа переміщень завдань і передачі інформації і т.д.);

– зменшуючи функції контролю (встановлення чіткої відповідальності за виконувану роботу, мінімізація ситуацій, що вимагають перегляду дій).

Також банку доречно провести ідентифікація процесів, визначивши мету діяльності, політику і цілі (завдання), процеси, їх послідовність, їх власників та документацію за ними. Сутність планування процесу полягає у визначенні роботи у рамках процесу, вимог до вимірювань і моніторингу, необхідних ресурсів, а також співвідношення процесу і його руху у напрямі досягнення запланованих цілей.

Розробка та впровадження нових систем управління процесами у банках вимагає як створення спеціальних підрозділів із впровадження систем якості, так і залучення незалежних консультантів. Залучення незалежних консультантів має ряд істотних переваг для банків порівняно із створенням власних спеціалізованих підрозділів, а саме комплексність і системність пропонованих рішень незалежними консультантами, адаптація пропонованих рішень відповідно до особливостей і фактичного стану банку, тісна співпраця колективу консультантів і менеджерів банку-клієнта на всіх етапах проекту як умова досягнення запланованого результату та позитивний досвід опису бізнес-процесів і постановки процесного управління.

У результаті реалізації проектів реінжинірингу бізнес-процесів банк повинен отримати вихід на задані керівництвом банку параметри роботи, досягти істотного підвищення власної конкурентоспроможності та реалізувати потенційні можливості підвищення ефективності роботи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, можна зробити висновок про те, що процесний підхід є ключем до ефективної роботи банку. Є ще один аспект необхідності впровадження процесного підходу до управління банком – це входження України у ВТО. Перспектива появи на ринку високоефективних західних

конкурентів стурбувало банківське співтовариство. Для багатьох банків постало завдання сертифікації своїх послуг згідно вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000. На сьогоднішній день більшість банків тією чи іншою мірою долучилися до процесу впровадження міжнародних стандартів як власними ресурсами так й із залученням зовнішніх експертів та консультантів.

Список використаної літератури.

1. Міжнародні стандарти ISO серії 9000:2000 – <http://www.iso.org/>.
2. Sauza R., Ying Z., Yang L. Modeling business process and enterprise activities at the knowledge level. – Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing (1998), 12, 29 – 42.
3. Vlatka Hlupic Business process modeling using discrete-event simulation: current opportunities and future challenges // 72 International Journal of Simulation & Process Modelling, Volume 1, Nos. 1/2, 2005.
3. Wang M., Wang H. From process logic to business logic-A cognitive approach to business process management // Information & Management. – Volume 43, Issue 2, March 2006, P. 179 – 193.
4. Робсон М., Уллах Р. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2003. – 224 с.
5. Ретин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2006. – 408 с.
6. Абашев В.М. Процессный подход и опыт его реализации в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000. – www.souzsert.ru/seminar05/abashev.doc.
7. Бочаров В.В. Интеграция систем менеджмента – объективная потребность и реальность. – www.finexpert.ru.
8. Владимирцев А.В. Системы менеджмента качества и системный подход. – http://poiskreferatov.ru/Books/Free/Tema_6/BF6A.html.

9. Волчков С.А., Балахонова И.В. Непрерывное улучшение бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО серии 9000. – <http://www.seminars.ru/bnode/52/article/803/index.htm>.

10. Григорьев Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы. – <http://www.mecm.info/clients/UM.nsf/clients/um.nsf/A83A4AC14510B8F4C2256EE100312D6F?Opendocument>.

11. <http://www.iteam.ru/publications>.

ЧУБ О.О – кандидат економічних наук, докторант Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана