

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/153EVN614.pdf>
DOI: 10.15862/153EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/153EVN614>)

УДК 338.242.2

Николаева Анастасия Александровна

ФБГОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»
Россия, Владивосток¹
Ассистент кафедры «Международного бизнеса и финансов»
E-mail: asya-nikitina@mail.ru

Салмина Ольга Валерьевна

ГБОУ ВПО «Тихоокеанский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации
Россия, Владивосток
Старший преподаватель
E-mail: nixiee@mail.ru

Стратегическое процессно-ориентированное управление как инновационный механизм развития кредитной организации

¹ 690000, Владивосток, ул. Гоголя 41

Аннотация. Эффективная работа кредитной организации в значительной степени определяется эффективностью управления, его соответствием внешним и внутренним условиям деятельности банка. В условиях постоянного внедрения инновационных процессов и технологий в свою деятельность любой кредитной организации необходимо как совершенствовать традиционные системы управления, так и разрабатывать новые. В данной статье авторами были выявлены основные причины, обуславливающие необходимость использования процессно-ориентированного управления в коммерческом банке, выявлены основные преимущества использования процессно-ориентированного подхода, дана сравнительная характеристика реинжиниринга и процессно-ориентированного управления, а также приведены отличительные особенности функционального и процессно-ориентированного подходов в управлении кредитной организации.

Ключевые слова: стратегическое процессно-ориентированное управление; кредитная организация; реинжиниринг; функциональный подход; процессно-ориентированный подход; процессное управление; стратегическое управление.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Николаева А.А., Салмина О.В. Стратегическое процессно-ориентированное управление как инновационный механизм развития кредитной организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6
<http://naukovedenie.ru/PDF/153EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:
10.15862/153EVN614

Анализ научных теорий управления показал, что в истории менеджмента принято различать четыре основных подхода к управлению:

1. с позиций различных научных школ (конец XIX в. – по настоящее время);
2. процессный (20-е гг. XX в. – по настоящее время);
3. системный (50-60 гг. XX в. – по настоящее время);
4. ситуационный (60-е гг. XX в. – по настоящее время).

Среди известных методологических подходов, применяемых в управлении объектами различной природы (системный, ситуационный, функциональный и др.), особое место занимает процессный подход. Его базовые положения были заложены еще основателями школы научного управления Ф. Тейлором, Г. Ганттом, Г. Фордом (XIX – начало XX в.) [13, 3, 14], а позднее более ярко выражены в концепции управления качеством (В. Шухарт, Э. Деминг, Д. Джуран) [17, 4, 5]. В широкой практике процессный подход начал реализовываться лишь в 70-х – 80-х гг. XX в., в России – после 2000-х гг. в рамках многих современных управленческих концепций микроуровня (организации производства, логистики, управления качеством, бережливом производстве, реинжиниринге и др.) [6, 15, 2]. По мнению А. Бьерна, «процессный подход оказался гораздо более эффективным, чем функциональный с точки зрения борьбы за конкурентоспособность в условиях динамичного рынка потребителя с его непредсказуемыми капризами и кульбитами» [2].

В настоящее время, ставший уже традиционным в кредитной организации, функциональный подход стал вытесняться процессно-ориентированным. Различия между традиционным и процессно-ориентированным подходами в управлениях представлены в таблице 1.

Таблица 1

Отличительные особенности функционального и процессно-ориентированного подходов в управлении кредитной организации (составлено автором)

Характерный признак	Функциональный подход	Процессно-ориентированный подход
Субъект управления	Менеджеры высшего, среднего и низшего звена	Высшее руководство, владельцы процессов
Объект управления	Структурные подразделения банка	Бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов, потоки
Функции структурной единицы	За каждой структурной единицей закреплен ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности	Каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует, обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса.
Горизонтальные связи	Слабые	Сильные
Вертикальные связи	Сильные	Слабые
Ответственность сотрудника	Отвечает в целом за результат всего бизнес-процесса	Отвечает за свои функции в тех бизнес-процессах, в которых он задействован

Мы видим, что при процессном подходе каждый сотрудник видит свой вклад в осуществлении определенного процесса, понимает, какие действия он должен совершить для достижения конечной цели. По мнению авторов, процессный подход является наиболее эффективным по сравнению с функциональным, так как перед сотрудником ставится конкретная задача и пути ее достижения.

Следует отметить, что в современных условиях для кредитных организаций характерна сложная организационная структура, в рамках которой ответственность за выпуск на рынок конечного продукта, услуги, технологии распределяется между несколькими структурными элементами. Таким образом, преимущества процессно-ориентированного подхода становятся очевидны, так как при возникшей необходимости в корректировке и изменениях их можно внести на уровне конкретного процесса. Необходимость перехода кредитной организации от функциональной к процессно-ориентированной системе управления определяется тем, что такая система управления позволяет обеспечить высокую степень адаптации банка к быстроменяющимся условиям внешней среды.

Авторами были выявлены основные причины, обуславливающие необходимость использования процессно-ориентированного управления в коммерческом банке. На наш взгляд, к ним относятся:

1. постоянное изменение привлекательности банковских инструментов как результат использования инновационной политики;
2. переориентация банковских продуктов на массовость;
3. высокий уровень конкуренции на рынке банковских продуктов, услуг, технологий;
4. создание ценности, воплощенной в конечном продукте, услуге, технологии осуществляется в процессах.

Основными преимуществами использования процессно-ориентированного подхода в управлении коммерческим банком, по мнению авторов, являются:

1. определение границ процесса позволяет обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
2. через управление процессами, проходящих через множество отделов, снижается риск субоптимизации;
3. увеличивается скорости реакции кредитной организации на изменяющиеся условия;
4. нацеленность каждого сотрудника на результат.

Многие кредитные организации уже начали переход от функциональной системы управления к процессно-ориентированной. Она позволяет предлагать новые продукты, услуги, технологии без увеличения штата сотрудников, сокращать время обслуживания клиентов, повысить результативность работы банка, минимизировать издержки. Данные показатели являются только начальной стадией эффективного управления банком. При наличии четко сформулированной стратегии кредитной организации можно добиться конечного результата путем наименьших затрат.

Говоря о результатах использования процессно-ориентированного подхода в управлении коммерческим банком необходимо понимать, что они достигаются исходя из целей деятельности кредитной организации. Очевидно, что для любой кредитной организации приоритетными считаются следующие направления:

1. постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента;
2. повышение стоимости кредитной организации;
3. достижение приоритетных направлений банка;
4. управление деятельностью банка;
5. получение дохода от основной деятельности;
6. обеспечение ресурсами и условиями функционирования кредитной организации.

Исходя из этих целей, можно выделить три класса бизнес-процессов:

1. основные бизнес-процессы;
2. обеспечивающие процессы;
3. процессы управления и развития.

К основным относятся бизнес-процессы которые добавляют ценность продукту, услуге, технологии или дающие кредитной организации конкурентное преимущество. В банке к таким процессам можно отнести:

1. работа на финансовых и межбанковских рынках;
2. обслуживание юридических лиц;
3. обслуживание физических лиц.

Вспомогательные бизнес-процессы напрямую не добавляют ценности продукту, услуге или технологии, но увеличивают его стоимость. К ним можно отнести:

1. обеспечение безопасности;
2. юридическое обеспечение;
3. бухгалтерский учет и отчетность;
4. ИТ-обеспечение и связь;
5. внутренний контроль;
6. административно-хозяйственное обеспечение и другие.

Бизнес-процессы управления и развития – процессы, при помощи которых осуществляется управление деятельностью банка и основными объектами, и формируются основные направления их развития:

1. стратегическое управление;
2. управление рисками;
3. управление маркетингом;
4. региональное управление;
5. управление бизнес-процессами и развитием;
6. управление персоналом.

Взаимосвязь данных процессов представлена на рисунке 1.

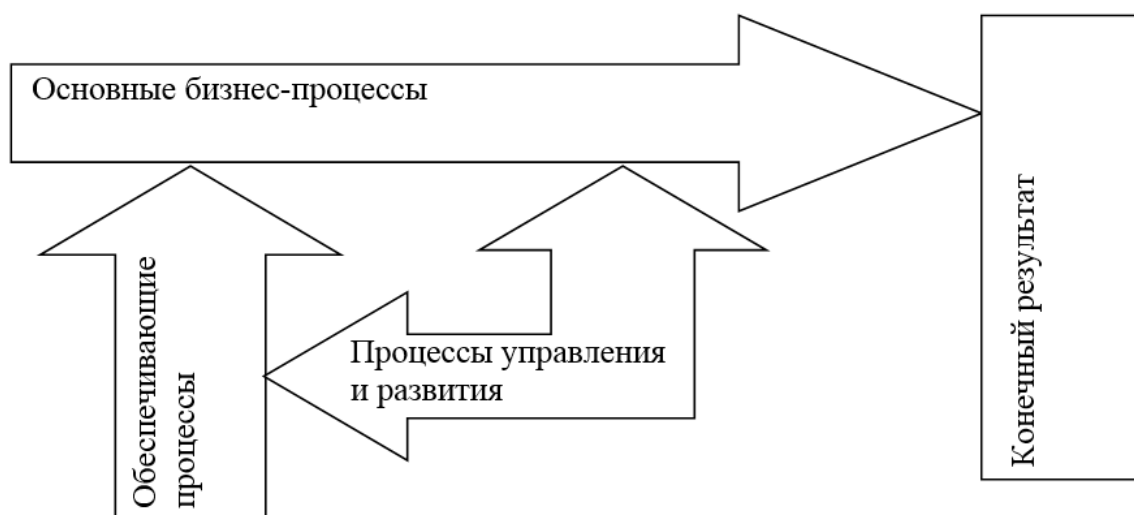


Рисунок 1. Взаимосвязь бизнес-процессов (составлено автором)

Мы видим, что основные бизнес-процессы (например, коммерческая и инвестиционная деятельность банка) направлены на достижение конечного результата (дохода), но в свою очередь их осуществление невозможно без использования обеспечивающих процессов (ресурсы, условия). Процессы управления, в свою очередь направлены на повышение эффективности первых двух. Таким образом, авторы приходят к выводу, что вся деятельность банка представляет группу взаимосвязанных процессов. Данную совокупность можно рассматривать как единый бизнес-процесс, так и произвести разбивку на подпроцессы, которые можно детализировать.

Несмотря на то, что на данном этапе развития управленческой деятельности в коммерческом банке понятие «процессный подход к управлению» встречается достаточно часто, следует отметить, что в практической специальной и научной литературе определения его содержания остается дискуссионным. К наиболее распространенным толкованиям данного понятия следует отнести рассмотрение управления как процесса, состоящим из набора функций, и управление деятельностью организации на основе построения сети взаимосвязанных бизнес-процессов [7, 11]

Процессный подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, выполнение которых делает ее ориентированной на результат, имеющий ценность для потребителя. Каждый сотрудник компании четко понимает, какую работу и за какой период ему необходимо выполнить, для того чтобы бизнес-процесс, в котором он участвует привел к желаемому результату с учетом определенных требований по качеству. [1]

Каждый процесс должен иметь цель или систему целей, на достижение которых он направлен. Цели определяются исходя из требований потребителями результатов процесса. [8]

Процессно-ориентированную организацию можно определить как организацию, в которой система управления имеет кросс-функциональную топологию, обеспечивающую управление деятельностью и ресурсами в процессах. [16]

Процессно-ориентированное управление представляет собой мост между централизацией и децентрализацией в управлении, так как при таком подходе человеческим ресурсам делегируются полномочия для выполнения конкретных функций или процедур, а информация предоставляется ресурсам централизованно на основании прав, которыми данные ресурсы обладают. [9]

По мнению авторов, процессно-ориентированное управление в коммерческом банке представляет собой механизм управления его деятельностью и ресурсами, путем создания системы взаимосвязанных процессов, которые в свою очередь служат инструментом достижения конечной цели.

Следует отметить, что многие исследователи зачастую приравнивают такие понятия как «процессно-ориентированное управление» и «реинжиниринг».

Считается, что термин «реинжиниринг бизнес-процессов» ввел Майкл Хаммер в 1990г. в статье «Реинжиниринг: не автоматизируйте-уничтожайте».

Наиболее часто мы встречаемся со следующей трактовкой понятия реинжиниринг: «это радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».[15] Бизнес-процесс здесь рассматривается как множество «внутренних шагов», заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю.

Выделяют три типа организаций, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1. Организации, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.
2. Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудно разрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и прочее.
3. Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего. [6]

Проект реинжиниринга обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения будущего организации;
2. Анализ существующего состояния банка;
3. Разработка новых процессов;
4. Внедрение новых процессов в деятельность организации.

Данные этапы выполняются не последовательно, а частично параллельно, а часть из них повторяется.

Мы придерживаемся мнения, что понятия «процессно-ориентированное управление» и «реинжиниринг» различны (таблица 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика реинжиниринга и процессно-ориентированного управления (составлено автором)

Параметр	Реинжиниринг	Процессно-ориентированное управление
Уровень изменений	Радикальный	Модернизация, совершенствование, радикальный
Начальная точка	«Чистый лист»	Существующий процесс, «чистый лист»
Параметр	Реинжиниринг	Процессно-ориентированное управление
Частота вносимых изменений	Единовременно	Постоянно
Длительность вносимых изменений	Долгосрочная	Долгосрочная, краткосрочная
Уровень риска	Высокий	Умеренный
Основное средство	Информационные технологии	Инновационное стратегическое управление
Направленность бизнес-процессов	Создание продукции, необходимой потребителю	Обращение внимания на определенные проблемы организации

Авторы считают, что процессно-ориентированное управление охватывает более широкий спектр изменений, но нельзя отрицать, что реинжиниринг является заключительным этапом его формирования. Реинжиниринг необходим для повышения эффективности бизнес-процессов, для осуществления функции контроля, но он не является обязательным элементом в процессно-ориентированном управлении. Кроме того, если говорить о типах организаций, в которых можно применить процессно-ориентированное управление, то также он охватывает большее количество.

Кредитная организация, на наш взгляд, представляет собой не множество отделов, а совокупность бизнес-процессов. Поэтому актуальным становится вопрос о том, как правильно выстроить внутренние бизнес-процессы, на что их ориентировать.

Приведем мнение известного аналитика Г. Остерлоха: «...подчинение структуры процессам, а процессов стратегии означает, что сначала надо выстроить стратегию, т. е сформировать видение будущего кредитной организации и определить его стратегические цели, затем выстроить бизнес-процессы таким образом, чтобы каждый из них был ориентирован на достижение конкретной цели, и лишь после этого формировать оргструктуру банка, которая бы обеспечивала эффективное исполнение бизнес-процессов».[12]

В связи с постоянной «гонкой за лидером», мы предлагаем использовать более совершенный способ конкурентной борьбы, которым выступает стратегическое процессно-

ориентированное управление, которое в свою очередь является инновационным механизмом развития кредитной организации.

Следует отметить, что, по мнению авторов, результатом деятельности банка является реализация его стратегии. В связи с чем, параметры деятельности банка как системы взаимосвязанных бизнес-процессов зависят от результатов, которые должны быть достигнуты при воплощении стратегии. А степень реализации стратегии — от параметров выбранной системы бизнес-процессов.

Пренебрежение стратегическими аспектами деятельности банка при построении системы бизнес-процессов существенно затрудняет реализацию стратегии. По мнению авторов, к последствиям можно отнести:

- 1) отсутствие необходимых бизнес-процессов;
- 2) отсутствие необходимых связей между бизнес-процессами;
- 3) несоответствие параметров бизнес-процессов заявленным целям;
- 4) неправильному распределению полномочий по достижению целей и др.

Таким образом, авторы приходят к мнению, что разработкой стратегии кредитной организации необходимо заниматься непосредственно сотрудникам банка, так как процесс функционирования и выбор нужной стратегии лучше виден «изнутри», а к помощи консалтинговых компаний следует прибегать лишь для «взгляда со стороны», если это необходимо.

Если говорить о стратегическом процессно-ориентированном управлении, то нельзя не сказать о его роли в инновационной деятельности кредитной организации.[10] Здесь можно выделить ряд задач, к которым авторы относят:

1. формирование, согласование, утверждение инновационных процессов, направленных на реализацию стратегии банка;
2. определение зон ответственности, контрольных показателей, направленных на реализацию инновационных проектов для стратегического развития кредитной организации;
3. контроль над исполнением инновационных проектов при реализации стратегии банка.

Таким образом, следует выделить, что при формировании стратегии решается вопрос о том на каком этапе и в совокупности с каким процессом будет введена или усовершенствована та или иная инновация. Поэтому авторы считают, что стратегическое процессно-ориентированное управление является механизмом инновационного управления.

В свою очередь, процессно-ориентированное управление является неотъемлемой частью стратегического процессно-ориентированного управления в кредитной организации. Данная взаимосвязь отражена на рисунке 2.

Мы подчеркиваем, что процессное представление функционирования кредитной организации не изменяет цели и сути стратегического управления, а направлено на акцентирование внимания на организационных аспектах создания конкурентных преимуществ банка. На основании этого можно сделать вывод, что задача достижения целей стратегического управления развитием коммерческим банком может быть представлена путем разработки и применения на практике процессно-ориентированных механизмов и методов стратегического управления.

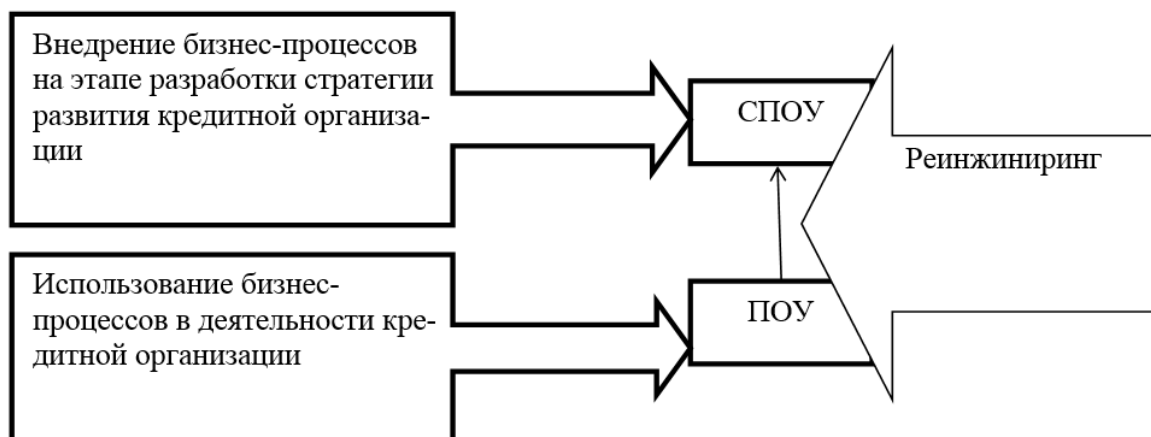


Рисунок 2. Взаимосвязь процессно-ориентированного управления и стратегического процессно-ориентированного управления (составлено автором)

Таким образом, использование стратегического процессно-ориентированного подхода к организации системы управления позволяет:

1. наилучшим образом отразить идею вертикальной интеграции и понятия естественной бизнес-единицы, уже заложенных в структуру управления кредитной организации;
2. лучше представить систему на этапе планирования;
3. выявить структурные и процедурные ошибки управления и выработать процедуры по их устранению;
4. получить наилучшие результаты на этапе внедрения, снизить трудозатраты на поддержку и развитие системы (это обусловлено хорошей структурированностью полученной системы и введением стандартов);
5. снизить стоимость проекта в целом и сократить сроки его внедрения.

По мнению авторов, внедрение системы управления также дает положительные результаты, такие как:

1. быстрая реакция на изменения окружающей среды;
2. заинтересованность всех сотрудников в конечном результате;
3. оптимальный механизм обмена информацией между функциональными подразделениями.

В итоге мы имеем оптимально спроектированную систему управления, позволяющую уменьшить затраты на:

- развитие системы - ограничиться своими внутренними сотрудниками, а не привлекать разработчиков системы каждый раз для внесения изменений;
- обучение новых сотрудников - хорошо структурированная система становится более прозрачной для понимания.

Кроме того, значительно упрощаются процедуры координации, контроля и организации работ и ресурсов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземанн М. Менеджмент процессов. – М.: Эксмо, 2010 – 147 с.
2. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003; 251с.
3. Gantt H.L. Organizing for Work. – San Diego, Calif.: Harcourt Brace Jovanovich, 1919.
4. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив ; Пер. с англ. – М.; Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с
5. Juran J. Quality Control Handbook. – New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1951.
6. Евдокимова Е.Н. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – №4(28). – № гос. рег. статьи 0421100034/0126. – URL: <http://uecs.mcnip.ru>.
7. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005 – 328 с.
8. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. М.: Олимп-бизнес, 2010 – 238 с.
9. Ляндау Ю.В., Черницова К.А., Тайдакова Н.Р. Функциональное и процессное управление // Бизнес и Общество. – 2012. - №2. – с.192-196
10. Просалова В.С., Николаева А.А. Интеграция стратегического процессно-ориентированного управления в организационный механизм стратегического управления кредитной организацией // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 9 – С. 124-126 URL: www.rae.ru/upfs/?section=content&op=show_article&article_id=5883
11. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 7-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009 – 264 с.
12. Семенова Е., Шубникова Е. Управление через бизнес-процессы //Мозговой штурм. 2000.№1. с10-11.
13. Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий / Пер. под ред [и с предисл.] преп. Арт. Акад. А.В. Панкина и горн. Инж. Л.А. Левенстерна. – Санкт –Петербург: Л.А. Левенстерн, 1912; 548 с.
14. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: Сегодня и завтра / пер. с англ. под ред. В. А. Зоргенфрея, И. Б. Мандельштама. - Пятигорск: Снег, 2008. – 495 с.
15. Хамер М., Чампин Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007; 237с.
16. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. – М.: Весть-МетаТехнология, 1999 – 324 с.
17. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. – Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.

Рецензент: Просалова Вероника Сергеевна, к.э.н., доцент кафедры «Экономики и менеджмента» ГБОУ ВПО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Nikolaeva Anastasia Aleksandrovna
Vladivostok State University of Economics and Service
Russia, Vladivostok
E-mail: asya-nikitina@mail.ru

Salmina Olga Valerievna
Pacific State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation
Russia, Vladivostok
E-mail: nixiee@mail.ru

Strategic process-oriented management as an innovative mechanism for the development of a credit institution

Abstract. Efficient operation of a credit institution is largely determined by the efficiency of management, its relevant external and internal conditions of the bank. With the continuous introduction of innovative processes and technologies in the activity of any of the credit institution must improve as traditional management systems and develop new ones. In this article, the authors identified the main reasons causing the need for a process-oriented management in commercial bank identified the main advantages of using process-oriented approach, the comparative characteristic of reengineering and process-oriented management, and provides distinctive features of functional and process-oriented approach in the management of the credit institution.

Keywords: strategic process-oriented management; credit organization; reengineering; functional approach; process-oriented approach; process management; strategic management.

REFERENCES

1. Becker, J., Vilkov L., V. Taratuchin, Kugeler M., Roseman M. Management of the processes. - M.: Eksmo, 2010 - 147 p.
2. Bjorn A. Business processes. Improvement tools / Trans. from English. S.V. Arinicheva / Sci. Ed. Y.P. Adler. - M.: RIA "Standards and Quality", 2003; 251p.
3. Gantt H.L. Organizing for Work. – San Diego, Calif.: Harcourt Brace Jovanovich, 1919.
4. Neave G.R. Dr. Deming space: Principles of sustainable of business / Henry R. Neave; Trans. from English. - M.; Alpina Business Review, 2005. – 370 p.
5. Juran J. Quality Control Handbook. – New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1951.
6. Evdokimov E.N. The evolution of the process approach to management and its development prospects // Management of economic systems: electronic scientific journal. - 2011. - №4 (28). - № state. reg. article 0421100034/0126. - URL: <http://uecs.mcnip.ru>.
7. Eliferov V.G., Repin V.V. Business processes: the regulation and management: Textbook. - M.: INFRA-M, 2005 - 328 p.
8. Kaplan R., Norton D. The reward for the excellent implementation of the strategy. Communication stratum-gies and operations - a guarantee of competitive advantage. M.: Olimp- business 2010 - 238 p.
9. Lyandau Y.V., Chernitsova K.A., NR Taydakova N.R., Functional and process management // Business and Society. - 2012. - №2. - p.192-196
10. Prosalova V.S., Nikolaeva A.A. Integrating strategic process-oriented management in the institutional mechanism of the strategic management of the credit institution // International Journal of applied and fundamental the Exploration. - 2014. - № 9 - P. 124-126 URL: www.rae.ru/upfs/?section=content&op=show_article&article_id=5883
11. Repin V.V., Eliferov V.G. Process approach to management. Business process modeling. - 7th ed. - M.: RIA "Standards and Quality", 2009 - 264 p.
12. Semenova E., Shubnikova E. Management through business processes // Brainstorming. 2000. №1. p. 10-11.
13. Taylor F.U. The scientific basis for the organization of industrial enterprises / Trans. ed [and foreword.] ven. art. acad. A.V. Pankin and horn. Ing. L.A. Levensterna. - St. - Peterburg: L.A. Levenstern, 1912; 548 p.
14. Ford G. My life, my achievements: Today and tomorrow / transl at from english. ed. V.A. Zorgenfrey, I.B. Mandelstam. - Pyatigorsk: Snow, 2008. - 495 p.
15. Hamer M., Ciampin D. Reengineering the Corporation. The manifesto of the revolution in business. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2007; 237 p.
16. Scheer A.V. Business processes. Basic concepts. Theory. Methods. - M.: Vest- Meta Tehnologiya, 1999 - 324 p.
17. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. – Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.