

Р. В. Лавров,  
к. е. н., доцент кафедри банківської справи,  
Чернігівський державний інститут економіки і управління

# ФІНАНСОВИЙ РЕІНЖИНІРИНГ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ

FINANCIAL REENGINEERING IN BANKING ACTIVITY: THREATS AND OPPORTUNITIES

---

**У статті визначено передумови, можливості та перспективи застосування фінансового реінжинірингу в банківській діяльності, здійснено моніторинг існуючих загроз у контексті реалій сучасного економічного простору й запропоновано авторські підходи до їх вирішення.**

***The preconditions, opportunities and prospects of financial reengineering application in banking activity are defined in this article, the existing threats in the context of modern economic space realities are monitored and the author approaches to solve them are suggested.***

---

*Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, інноваційна діяльність банку, фінансовий реінжиніринг.  
Key words: business process reengineering, innovation activity of the bank, financial reengineering.*

## ВСТУП

Спотворений контур економіки банків став відголоском потужного звуження масштабів і конфігурації їх функціонування. Якщо в 2008 р. параметри реальних капіталів порівняно з попереднім роком звузилися на 13,6%, то в 2009 р. вони впали на 32,6%. У контурі активних операцій розширювалися показники неліквідних капіталів. У 2009 р. сегмент прострочених і пролонгованих кредитів у сукупних параметрах кредитних операцій сягав 32%, зрісши за рік майже в 3 рази, а в 2010 р. вони вже сягнули 37%. У банківському просторі спостерігається суттєвий прошарок так званих "лежачих банків", що функціонують за типом "повільного напіврозпаду". Фахівці з банківського менеджменту характеризують управління сучасним банком як складну сферу економічної діяльності, оскільки в умовах ринку банки знаходяться в центрі пертурбацій, суперечливих кризових і практично не прогнозованих процесів, що спос-

терігаються в економічному просторі, політиці та соціальному лоні. Водночас активний розвиток банківського простору випереджає можливості та потенціал їх керівників і спеціалістів ґрунтовно опанувати необхідним арсеналом способів, прийомів і технологіями, які сторіччями накопичувалися в економічно потужних країнах, узагальнюючи широкий досвід виживання, успішного функціонування та подальшого розвитку банків.

Останнім часом практика використання традиційного банківського менеджменту зіткнулася з проблемними аспектами, коли формування нових знань відбувалося без очевидного управління ззовні. Проте з плином часу стала окреслюватися недолугість такого підходу.

Однією з найбільш дієвих управлінських інновацій у фінансовому менеджменті вважається реінжиніринг, що окреслює собою фундаментальне переосмислення й революційну трансформацію бізнесу в умовах модернізації таких параметрів, як вартість і якість, фінанси,

рівень сервісу, фільтрація та швидкість діяльності, маркетинг, декомпозиція інформаційного контуру. Це зумовлює зорієнтування наукових пошуків на глибоке вивчення фінансового реінжинірингу та окреслення шляхів його застосування у вітчизняній банківській діяльності.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

На формування авторського бачення проблематики й фільтрації методів і напрямів її розв'язання вплинули положення та ідеї праць провідних вчених у царині банківської справи та фінансового менеджменту: М. Алексєєнка, В. Борисової, З. Васильченко, О. Васкренка, О. Гудзь, В. Лагутіна, П. Роуза, П. Саблука, Дж. Сінкі (мол.), Дж. Сороса, А. Тавасієва, В. Усоскіна, Ю. Фама, Дж. Фіннерті, Н. Шамро, Й. Шумпетера та ін. Проблеми й перспективи банківської справи активно обговорюються в закордонних та вітчизняних друкованих виданнях, а в останнє десятиліття і в Інтернеті. Наприкінці минулого століття реінжиніринг використовували більше двох третин економічних суб'єктів у розвинених індустріальних країнах. На противагу цьому, у наукових публікаціях можемо зустріти висвітлення лише окремих аспектів фінансового реінжинірингу [1—16]. Зазначене вказує на необхідність розширення наукового пошуку в цій царині банківської діяльності, що актуалізується й поглиблюється в умовах кризових деформацій економічного простору.

## МЕТА СТАТТІ

Реінжиніринг представляє собою один зі стрижневих векторів удосконалення фінансової діяльності. В Україні зароджуються перші паростки фінансового реінжинірингу, зокрема була сконструйована матриця гармонійного кредитно-розрахункового дизайну. Проте можливості використання таких інноваційних способів гармонізації реалізуються недостатньо через нерозуміння ролі та призначення фінансового реінжинірингу; проблемні психологічні аспекти окремих керівників і спеціалістів банків; несприйняття інновацій персоналом банку; невпевненість та недовіру фахівців банку щодо успішної реалізації інноваційно-фінансових технологій, їх нездатності швидко адаптуватися до якісно нових вимог. Для того щоб фінансовий реінжиніринг перетворився на дієвий фінансовий інструмент у банківській діяльності, необхідно уточнити низку понять і положень, які визначають його місце в процесі демонтажу банківської діяльності, конкретизувати методи організації управління фінансовими бізнес-процесами банку. Отже, з метою поєднання історичного і логічного аспектів, завданням статті є необхідність виявлення сутності та визначення ролі фінансового реінжинірингу в банківській діяльності, здійснення огляду зарубіжних і вітчизняних теоретико-методологічних підходів до його застосування та окреслення шляхів адаптації до вітчизняного банківського простору.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Проблеми організації банківської інноваційної діяльності набули в останні роки особливої актуальності та значимості у зв'язку з динамічним зростанням досягнень науки, техніки й технології, розвитком потреб реального сектора в банківських послугах [15, с. 76—79].

Згідно з дослідженнями, опублікованими в тижневику *Economist* (06 вересня 2003 р.), економічні суб'єкти, яким не вдається змінювати структуру своїх фінансових потоків таким чином, щоб щорічно 10% усієї виручки приносили нові продукти або послуги, найімовірніше, вийдуть із бізнесу протягом найближчих п'яти років. Тому організація банківського бізнесу повинна настільки ж динамічно розвиватися, щоб мати можливість пропозиції нових банківських продуктів.

У теорії менеджменту представлені різні підходи до організації розвитку економічних суб'єктів. Так, на підставі моделі життєвого циклу І. Адізеса і теорії трансформацій систем управління Л. Грейнера, співробітники фірми БКГ "Менеджмент Консалтинг" запропонували теорію фазових трансформацій бізнесу. Відповідно до даної теорії, представлені фази розвитку бізнесу, яким повинні відповідати певні методи управління. Дослідниками виявлено такі періоди в розвитку бізнесу, як фаза управління бізнес-ідеєю, фаза управління функціями (процесами, мережами, нематеріальними активами). Головна ідея запропонованого підходу полягає в аналізі умов, при яких кількість компетенцій бізнес-системи переходить у нову якість управління. Перехід з однієї фази розвитку бізнесу в іншу визначається кризами, що виникають у економічного суб'єкта. Зокрема, виділяють наступні кризи: компетенції, координації, контролю, бюрократії, бізнес-ідеї [14].

Наприкінці минулого століття з'явився метод синхронного інжинірингу, розроблений для управління створенням нового продукту. Цей метод іноді називають паралельним або супутнім. Атрибутом синхронного інжинірингу вважається утворення тимчасових багатопрофільних груп, які об'єднують представників різних відділів. Концепція синхронного інжинірингу припускає наявність двох основних інструментів. Перший інструмент побудований на використанні потенціалу багатфункціональних робочих груп і відомий під абревіатурою QFD (Quality Function Deployment). В основі QFD лежить формування серії матриць, що дозволяють інтегрувати вимоги споживачів до рівня якості з параметрами продукту чи процесу. Другий, відомий як метод Г. Тагучі, передбачає здійснення експериментально розробленого еталонного процесу створення нового продукту в якості базового інструменту налаштування реальних процесів [7].

Для визначення напрямів реорганізації господарської діяльності економічних суб'єктів розроблено також низку методик, зорієнтованих на діагностику стану економічного суб'єкта як системи. Зокрема, це збалансована система оціночних індикаторів *Balanced ScoreCard* (BSC) (Р. Каплан, Д. Нортон), модель стратегічних карт (Л. Мейсель), піраміда діяльності (К. Кросс, Р. Лінч, К. Мак-Найр), модель EPPM (К. Адамс, П. Робертс), модель "стейкхолдер" [2, с. 49—57].

Концепції розвитку на основі безперервного вдосконалення якості виробництва й продукції, сформульовані в роботах В. Демінга, Дж. Джурана, К. Ісікави та інших авторів, активно використовуються на практиці.

Існує еволюційна і революційна теорія змін бізнесу. Прихильники еволюційного підходу виходять з того, що передусім повинні змінюватися погляди, ціннісні

орієнтації та моделі поведінки членів соціотехнічних систем, а потім уже організація в інституціональному розумінні. Революційна модель реалізується в лоні теорії "реінжинірингу бізнес-процесів" [12]. Популярність останньої теорії серед практиків, особливо враховуючи помітну кількість критичних публікацій з питань її результативності, свідчить про безумовну актуальність та вимагає додаткового вивчення її положень і можливостей практичного застосування.

Витоки концепції реінжинірингу ведуть до теорій управління, розроблених ще в XIX ст. Так, Ф. Тейлор пропонував використовувати процесні підходи для оптимізації продуктивності, тоді як А. Файоль — здійснювати діяльність відповідно до поставлених завдань, отримуючи оптимальні переваги на основі використання доступних ресурсів. Фундатор сучасного уявлення про реінжиніринг бізнес-процесів М. Хаммер вбачав його платформою створення нових процесів "з чистого аркуша". Різка критика з приводу цього підходу призвела до появи іншого різновиду концепції реінжинірингу, автором якої є Т. Девенпорт. Він пропонував вивчити існуючі процеси, перш ніж проектувати нові. Порівнюючи підходи до процесу реінжинірингу Т. Девенпорта, М. Хаммера і Дж. Чампі, слід зробити висновок, що крім темпів змін у даних напрямках, концепції реінжинірингу виділяють різні фактори, які ведуть до перемін. Визначення реінжинірингу М. Хаммера і Дж. Чампі можна узагальнити загальною матрицею [11].

Для діючого економічного суб'єкта концепція Т. Девенпорта (або концепція редизайну) надає більше можливостей та дозволяє організувати безперервний процес удосконалення на основі моделювання бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів не просто отримав теоретичне обґрунтування як методологія розвитку бізнесу. Фахівці в сфері інформаційних технологій запропонували програмне забезпечення, що дозволяє моделювати бізнес-процеси. Найбільш поширеними є методи графічного моделювання IDEF0, BPWin, ARIS, методологія структурного аналізу і проектування SA/SD, SADT.

Представлені вище теоретичні підходи доповнюють один одного й залежно від стадії розвитку економічного суб'єкта, виду ринку та інших обставин і чинників можуть застосовуватись як послідовно, так і в сукупності. При цьому, для зняття обмежень функціонального підходу організації бізнесу, який не забезпечує горизонтальні зв'язки, пропонується ширше використовувати процесний підхід, максимально реалізуючи кооперацію функціональних ланок, спрямовану на досягнення результату. Саме в цьому випадку доречно говорити про поняття бізнес-процесу, під яким розуміється структуризація горизонтальних зв'язків економічного суб'єкта.

Відповідно до стандарту ISO 9001:2000, бізнес-процес визначений як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовність робіт), яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для споживача.

Аналіз поняття "бізнес-процес", що використовується у різних теоретичних підходах, здійснено в роботі С. Рубцова [10], висновки якого дають підставу для виз-

начення співвідношення процесного і функціонального підходів управління. На думку деяких авторів, процесна структура базується на функціональному розподілі праці між виробництвом та управлінням з урахуванням факторів періодичності й безперервності [6]. Існує думка, згідно з якою "розподіл зон відповідальності, а потім і реінжиніринг бізнес-процесу, дозволяє одержати оптимальний результат без кардинального зламу успішних технологій, що не зовсім вписуються в матричну структуру. Для структури в цілому набагато перспективніше мати чітке виконання обов'язків функціональними одиницями, ніж тримати "стрілочника" в кожній ланці" [3]. Узгодження функціонального та процесного підходів може бути реалізовано при матричній структурі бізнесу.

Більш реальним уявляється підхід, відповідно до якого працівники групуються за принципом професійної спеціалізації та беруть участь у різних процесах. При цьому функціональна структура визначає "що робити", а процесна — "як робити", перша представлена статичними елементами, а друга — динамічними. Зв'язок між ними встановлюється відповідними регламентами [4].

Загальним у всіх перерахованих підходах є визначення ролі інновацій як основи сталого розвитку економічного суб'єкта, відмінності ж визначаються результатами інноваційно-фінансових технологій. В якості таких результатів може виступати трансформація процесів, підвищення якості, формування механізму управління ефективністю, створення нового продукту. При застосуванні інноваційно-фінансових технологій економічний суб'єкт може отримати більш-менш радикальний результат. У випадку, якщо була виявлена неадекватність існуючої системи управління вимогам стратегії, можлива повна перебудова економічного суб'єкта. Крім того, можливим є помірне його перетворення, коли на ринок виводиться новий продукт, послуга, технологія. Звичайно, перебудова економічного суб'єкта здійснюється при необхідності зміни перерозподілу ресурсів [1].

Взагалі, виділяють три способи зміни економічного суб'єкта: поліпшення, перебудова, реінжиніринг. Вони відрізняються своєю філософією, частотою застосування, масштабістю змін, способом реалізації, ефективністю, вартістю та трудомісткістю [7, с. 61]. Враховуючи специфіку банківської діяльності, вірною видається думка про те, що найбільш адекватною для банку є концепція еволюційного інжинірингу, тобто реінжинірингу окремих процесів для усунення недоліків ієрархічних моделей систем управління банком. Однак, слід зазначити, що і в банківській діяльності можливі революційні зміни.

Для організації інноваційної діяльності потрібно використовувати процесний підхід, який дозволяє на основі формалізації горизонтальних комунікацій забезпечити вирішення проблеми "пошуку балансу між креативністю й дисципліною та зробити творчість частиною бізнес-процесу" [16].

Інноваційна діяльність може також розглядатися як окремий бізнес-процес. Процесний підхід забезпечує вирішення даної задачі шляхом формалізації банківських бізнес-процесів, їх структурування і визначення про-

цедур виконання типових операцій. Формалізація та регламентація процесів, аналіз їх структури та виконання виявляє можливості вдосконалення продукту даного процесу і його самого, тобто є підставою реалізації інноваційної діяльності в межах самостійного процесу формування банківських інновацій.

Відповідно до підходу М. Хаммера та Дж. Чампі, ключовим питанням при інжинірингу бізнес-процесів є оптимізація не задач, а процесів на всіх стадіях. Інноваційна діяльність у такому випадку стає вбудованою в процес виконання основних виробничих функцій. Однак, її суб'єкт і об'єкт, процес і результат мають інші параметри, ніж характеристики поточної виробничої діяльності. Тому вона організується та реалізується в бізнес-процесі, який підлягає структуруванню і формалізації, як і будь-який інший процес, що забезпечує основні виробничі результати.

Найчастіше банківські процеси представляють у вигляді трьох класів [9]. До них відносяться:

- 1) основні або первинні — це бізнес-процеси, у результаті реалізації яких банк отримує певний дохід. Інакше кажучи, це процеси його комерційної та інвестиційної діяльності, пов'язані з наданням послуг клієнтам;
- 2) забезпечуючі — націлені на забезпечення діяльності банку всіма необхідними ресурсами та умовами;
- 3) процеси управління — зорієнтовані на підвищення ефективності перших двох типів процесів.

Тим не менш, у цій класифікації невиразні цикли генерування та продажу продуктів. Потрібно також зважати на такі чинники, як ступінь участі процесів у задоволенні потреб клієнтів у банківських послугах і роль бізнес-процесів у формуванні фінансового результату банку. У такому зрізі можуть бути виділені наступні типи процесів, спрямовані на окремі сфери банківської діяльності:

- генерування банківських продуктів: бізнес-процеси формують обсяг і структуру фінансових результатів банку;
- просування банківських продуктів клієнтам: бізнес-процеси забезпечують джерело фінансових результатів банку;
- управління ризиками генерування та продажу банківських продуктів клієнтам;
- оформлення та облік операцій з продажу банківських продуктів клієнтам;
- організація банківської діяльності для забезпечення умов отримання фінансових результатів банку як підприємницької структури.

Об'єктом реінжинірингу, передусім, вважаються процеси першого типу, оскільки вони визначають продуктовий асортимент і собівартість банківських продуктів, а також процеси останнього типу, що визначають менеджмент банківського функціонування й генерування продуктів.

Що стосується процесів просування банківських продуктів, управління ризиками та оформлення угод, то вони визначаються клієнтською, кредитною, обліковою, податковою політиками банку і не можуть удосконалюватися поза стратегією банку.

Оскільки бізнес-процес інноваційної діяльності інтегрує всі первинні процеси, то він відноситься до організаційних процесів. Це дозволяє планувати, конт-

ролювати, стимулювати та управляти інноваційною діяльністю в банківській сфері.

Основою регламентації банківських операцій в культурі первинних бізнес-процесів є управління операційними та кредитними ризиками. Мета реінжинірингу бізнес-процесу банківських інновацій полягає в організації діяльності банку, спрямованої на створення конкурентних переваг як за якістю продуктів, так і рентабельністю їх генерування. При цьому діяльність банку повинна бути зорієнтована на задоволення потреб клієнтів, а також на формування нових запитів для збереження й розширення частки ринку та досягнення ефективних фінансових результатів.

Бізнес-процес формування банківських інновацій за своєю суттю може бути віднесений до адміністративних бізнес-процесів, основною властивістю яких є те, що вони охоплюють всю організаційну структуру економічного суб'єкта [13, с. 3]. Метою адміністративних бізнес-процесів у загальному вигляді є нагромадження інформації, необхідної для виконання економічним суб'єктом своїх функцій. З іншого боку, зміст інноваційної діяльності банку полягає в розвитку продуктового асортименту, вдосконалення організації та технології функціонування й просування банківських продуктів. Тому завданням бізнес-процесу інноваційної діяльності стає швидке одержання відповідної інформації.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, існуюча ситуація потребує комплексного вирішення проблеми та нової фінансової філософії в банківському просторі. Критеріальними ознаками розвитку й стабільності фінансового забезпечення банку мають стати інноваційність, дієвість опанування фінансовими стратегіями зміцнення конкурентоспроможності та успішність їх реалізації. Фінансовий реінжиніринг у банківській діяльності повинен супроводжуватися переосмисленням зон відповідальності та прав їх керівників, а в деяких випадках з'являється необхідність у ліквідації старих і створенні нових центрів відповідальності. Їх співіснування з традиційними функціональними службами та керівниками неминує породжувати дублювання в управлінні, а в кінцевому підсумку — плутанину і падіння ефективності банківської діяльності. Щоб уникнути таких наслідків, необхідно переглядати фінансовий механізм, основні управлінські функції тощо. Виходячи з того, що банківські інноваційно-фінансові технології можуть бути спрямовані як на зовнішнього, так і внутрішнього користувача, бізнес-процес інноваційної діяльності не є єдиним. Зазвичай, у банку реалізується сукупність інноваційних бізнес-процесів, елементи якої відповідають видам інновацій, що є продуктом бізнес-процесів. Класифікація банківських інновацій як продуктових, технологічних, організаційних і комунікаційних, формує основу для класифікації бізнес-процесів інноваційної діяльності.

Для визначення змісту бізнес-процесу інноваційної діяльності можна скористатися підходом до проектування будь-яких адміністративних бізнес-процесів. Це проектування включає низку етапів.

На першому етапі визначаються початкові позиції банку шляхом структурування первинних процесів, які мають вирішальне значення для банківської діяльності.

У цьому випадку слід визначити методи адміністрування і механізм управління кожного з них. Дане завдання може бути вирішене шляхом опису продуктів, що є результатом даного процесу, а також визначення стадій виконання і контролю операцій та поетапних процедур управління.

На другому етапі визначається контур інформаційного забезпечення. На основі аналізу структурованих первинних процесів здійснюється формалізація інформації, необхідної для вдосконалення первинних бізнес-процесів за стадіями організації, продуктами та моделями з урахуванням специфіки продажу. Для вирішення даної задачі потрібно з'ясувати всі можливі параметри банківських продуктів первинних процесів та їх затребуваність внутрішніми й зовнішніми користувачами, встановити фактори цієї затребуваності, виявити взаємозв'язки чинників і стадій бізнес-процесів, демаскувати контрольні змінні параметрів, критерії якості інформації, засоби її контролю та документування.

На третьому етапі здійснюється проектування логічної структури. Потрібна інтеграція інформації, отриманої на перших двох етапах, яка змогла б забезпечити структурування власне бізнес-процесу інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток продуктового асортименту, дизайну, організації та комунікації первинних процесів.

На четвертому етапі здійснюється проектування фізичної структури бізнесу. На основі проекту логічної структури бізнес-процесу формується організаційна структура функціонування процесу, де визначені учасники (філії, підрозділи та фахівці), які здійснюють конкретні функції з реалізації виявлених раніше процедур, взаємозв'язки між ними, формати результатів взаємодії учасників у межах циклу появи й типізації інновацій. Саме на цій стадії створюється нова модель організації первинного процесу. Вона формалізується в регламентах технологічного процесу, прийнятті рішення та прийомів, регламентах виконавчих і контролюючих дій, оцінці результатів, стимулах, що визначаються не тільки результатом первинних процесів, а й результатом інноваційної діяльності.

На заключному етапі відбувається типізація інноваційно-фінансових технологій, тобто перетворення інноваційного продукту даного процесу інноваційної діяльності в типовий банківський продукт. Процес організації та матриці його генерування вже модернізовані, зазнавши необхідних трансформацій, які враховують всі ітерації від створення до надання продукту користувачеві. Типізація інноваційно-фінансових технологій є підставою для переходу до початку бізнес-процесу інноваційної діяльності, спрямована на подальше поліпшення первинних бізнес-процесів як в аспекті їх результату, так і в аспекті організації, технології та просування клієнту.

Отже, можна стверджувати, що використання фінансового реінжинірингу первинних процесів для побудови бізнес-процесу інноваційної діяльності банку, як адміністративного процесу, інтегруючого дії його персоналу, які спрямовані на модернізацію банківської діяльності шляхом формування й використання різних видів інноваційно-фінансових технологій, забезпечує можливість адмініструвати генерування інновацій в кон-

турі чітко регламентованої діяльності банків і гарантувати безперервність її розвитку. Очевидно, що викладені вище міркування можна враховувати не тільки в умовах деформацій економічного простору, але і в процесі постійного стратегічного фінансового планування та реалізації програм реструктуризації банків.

## Література:

1. Викулов В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций / В.С. Викулов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 1. — С. 79—89.
2. Волков К.В. Алгоритм реинжиниринга / К.В. Волков, Е.В. Попов // Справочник экономиста. — 2005. — № 2. — С. 49—57.
3. Гончарук В.А. Реинжиниринг: бизнес-процессы или зоны ответственности? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.goncharuk.ru/>
4. Гудзь О.Є. Фінансовий реінжиніринг: ключові можливості та перспективи застосування в аграрній сфері / О.Є. Гудзь // Вісник СНАУ. Серія: Фінанси і кредит. — 2010. — № 1 (28). — С. 13—17.
5. Карабанов Б. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления / Б. Карабанов // Антикризисный менеджмент. — 2004. — № 8. — С. 2—7.
6. Крючков В.Н. Нейро-лингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов / В.Н. Крючков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 68—80.
7. Масленченков Ю.С. Концепция развития банковской группы / Ю.С. Масленченков // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. — 2002. — № 2. — С. 55—68.
8. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: использование методов бенчмаркинга и TQM в сфере творческого труда / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 130—142.
9. Резниченко А. Процессный подход к управлению, ИТ и российские банки [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bankir.ru/>
10. Рубцов С.В. Уточнение понятия "бизнес-процесс" / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 26—33.
11. Тарасов В.Б. Предприятия XXI-го века: проблемы проектирования и управления / В.Б. Тарасов // Автоматизация проектирования. — 1998. — № 4 (10). — С. 45—52.
12. Том Н. Управление изменениями / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — С. 68—74.
13. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. — СПб.: Азбука, 2002. — 328 с.
14. Хлебников Д. Бизнес: проблемы роста / Д. Хлебников // Новые рынки. — 2005. — № 4. — С. 5—11.
15. Хомутский Д.Ю. Брейнсторминг: как сделать его эффективным? / Д.Ю. Хомутский // Управление компанией. — 2005. — № 5 (48). — С. 76—79.
16. Чернов А. Творчество как часть бизнес-процесса [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/>

Стаття надійшла до редакції 18.12.2012 р.