

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ НА КОНДИТЕРСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Данная статья посвящена процессному подходу в управлении предприятиями кондитерской промышленности. Выявлены причины несостоятельности существующих методов управления на кондитерских фабриках. Раскрыты возможности применения процессного подхода. Особое внимание уделено проблемам производства на кондитерских предприятиях. Предложен проект бизнес-процесса производства кондитерского предприятия, решающий проблему неправильной загрузки производственных мощностей.

Проблема повышения эффективности управления предприятием в дискуссиях ученых занимает одно из центральных мест. Их значимость можно – объяснить тем, что многие отечественные предприятия оказываются не в состоянии занимать уверенные позиции в отрасли без кардинального переосмысления системы управления предприятием.

Это актуально, поскольку речь идет об обеспечении устойчивого экономического развития в условиях высокой мировой конкуренции и создании конкурентных преимуществ отечественного производства. Но проведение глубоких структурных преобразований обычно сопровождается снижением темпов роста, важно оценить возможность эффективного совмещения таких процессов, как осуществление прогрессивных структурных изменений и поддержание при этом высоких темпов экономического роста.

подавляющее большинство отечественных предприятий кондитерской отрасли устроено по функционально-иерархическому принципу. То есть считается, что фабрика - это некий механизм, обладающий набором функций, они распределяются в подразделениях предприятия, где сотрудники исполняют их. Подразделения предприятия сгруппированы по функциональному признаку, т.е. по видам деятельности внутри предприятия, например: управление сбыта, финансовый отдел, бухгалтерия и т.д.

Сотрудники, выполняющие свои узкоспециальные задачи, перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Подобная система заставляет персонал хорошо исполнять функции, однако не ориентирует на достижение результата. А ведь именно результативность - мера успеха бизнеса. Отделы взаимодействуют, передавая работу друг другу по этапам. И часто на взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего. Это порождает различного рода разногласия, в которых забываются общие интересы. Зато горячо отстаиваются интересы собственные. Конфликт интересов - большая проблема, порождаемая природой функциональной организации труда.

Обмен информацией, взаимовлияние и взаимосвязи различного вида -

это именно то, что нужно для обеспечения совершенствования системы - осуществляются в этом случае непрямым, косвенным и неэффективным образом до тех пор, пока каким-то путем в этой вертикальной структуре не прочерчены сильные горизонтальные связи. В иерархических структурах те, кто должен быть реальным внутренним потребителем, на самом деле изолированы друг от друга, независимо от того, далеки ли они в чисто физическом смысле.

Цель в иерархической системе: личная безопасность, самосохранение в системе. Удовлетворение требованиям начальника. Карьерное продвижение вверх. Одно из следствий - искаженная информация вверх.

В традиционной структуре стандартными мерами решения проблем являются манипуляции со структурой предприятия и численностью персонала.

Недостатки такого подхода к организации управления деятельностью предприятия:

1. Функционально структурированная организация не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия;

2. Разделение процесса управления на отдельные, часто, несвязанные между собой фрагменты, которые реализуются различными элементами организационной структуры;

3. Большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т. е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированных структурах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов;

4. Отсутствие цельного описания технологий выполнения работы; в лучшем случае существует только фрагментарная (на уровне структурных элементов) документируемость технологий;

5. Высокие накладные, административно-хозяйственные расходы;

6. Неэффективность информационного обеспечения деятельности отдельных структурных элементов.

По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20% - на выполнение работы и 80% - на передачу ее результатов следующему исполнителю.

Следует обращать внимание на процессы, происходящие на предприятии, так как они проходят через все подразделения, задействуют все службы, и ориентированы на конечный результат. Необходимо управлять процессами, выстраивать их такими, какими они нужны предприятию. С точки зрения процессного подхода, организация предстает как набор процессов (при функциональном подходе - это набор функций). И управление предприятием становится управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою

цель. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

Одним из вариантов дальнейшего развития системы управления является переход на процессный подход. Он ориентирован не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей.

Данный подход позволяет принимать более прозрачные управленческие решения, а также лучше поддается документированию.

Основные черты процессного подхода:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- формализация технологий выполнения бизнес-процессов, что может служить основой их автоматизации.

Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, которые вместе взятые, создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика. В качестве клиента может быть другой бизнес-процесс.

Под бизнес-процессным подходом к управлению предприятием понимается ориентация деятельности предприятия на бизнес-процессы, а системы управления на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия.

В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система, которая представляет собой связанное множество бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции.

Определения основных категорий процессного подхода сгруппированы и представлены в табл. 1.

Категории процессно-ориентированного подхода

Термин	Определение
Процесс	Совокупность взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входящие потоки в исходящие с учетом удовлетворения текущих требований потребителя и направленная на улучшения качества исходящего результата.
Владелец процесса	Должностное лицо или коллегиальный орган управления, получающий в свое распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результирующие показатели процесса.
Вход бизнес-процесса	Продукт или информация, поступающая в процесс извне, которая в ходе выполнения процесса преобразуется в необходимый для потребителя результат.
Ресурсы бизнес-процесса	Материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. Ресурсы находятся под управлением владельца процесса; их объем планируется на большое количество циклов или длительный период работы процесса.
Выход (продукт, информация, услуга)	Материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Источник: составлен автором по материалам исследования

Современное понимание процессного подхода к управлению предполагает, что процессы являются достаточно сложным объектом управления. Система управления процессами предприятия включает: действия по преобразованию входов в выходы, систему сбора информации о показателях процесса, систему анализа этой информации и принятия управленческого решения лицом, ответственным за эффективность процесса, систему непрерывного улучшения показателей процесса и корректирующих действий по устранению причин отклонений в ходе процесса. Показатели процессов должны быть интегрированы в общую систему управленческого учета предприятия, а система планирования деятельности процессов – в систему стратегического планирования предприятия.

В процессе анализа существующих источников по изучению работы бизнес-процессов предложена следующая схема устройства типового бизнес-процесса (рис. 1).

На её основе рассмотрим базовую методику управления процессом. Для работы процессов вышестоящее руководство должно определить назначение процесса, поставить перед владельцем процесса цели и утвердить плановые значения показателей результативности и эффективности процесса. Управление процессом осуществляет владелец процесса. Для выполнения процесса используются имеющиеся в его распоряжении ресурсы (персонал, оборудование, инфраструктура, среда и пр.) и ресурсы, поступающие от внешних поставщиков и находящиеся под контролем владельца процесса.

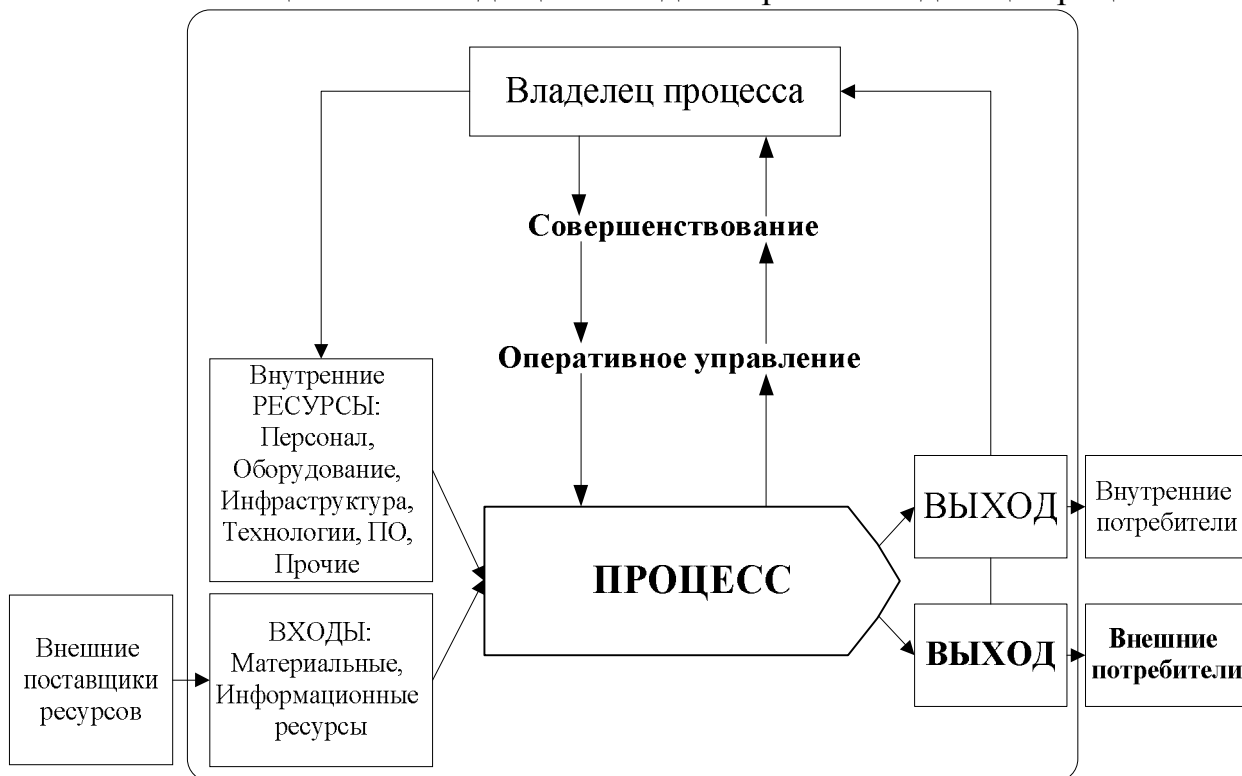


Рис. 1. Схема типового бизнес-процесса

Источник: составлен автором по материалам исследования

Владелец процесса, ведя оперативное управление процессом, принимает управленческие решения на основании поступившей информации и установленных планов, а также осуществляет совершенствование процесса в рамках, заданных руководством. Отчетность по выполнению процесса также поступает руководству. Результаты процесса поступают внешнему потребителю.

Бизнес-процессы - один из мощных инструментов повышения эффективности деятельности кондитерской фабрики. Технология описания бизнес-процессов обеспечивает прозрачность всех операций бизнеса, позволяет анализировать возможные последствия сбоев на том или ином этапе выполнения работ, вовремя найти и исправить ошибку. Еще одним достоинством подхода является управление операционными издержками, которое становится одним из основных условий выживания на рынке. Процессный подход к управлению позволяет руководителям определять и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности компании, действительно создающими добавленную стоимость; а также, интегрировать часто разрозненные действия

функциональных департаментов и направлять их усилия на единый результат
Организация, построенная по процессному принципу, более гибкая и адаптивная.

Управление на основе процессов позволяет точно знать "Кто и за что отвечает" и как каждая операция влияет на конечный результат.

Кондитерская фабрика является системой взаимосвязанных элементов - подразделений. Управление на основе процессов позволяет повысить эффективность горизонтальных связей между подразделениями.

Фактически реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, не осуществляется изолированными элементами функциональной иерархии, а пронизывает предприятие в виде совокупности процессов.

Процессный подход позволяет:

1) учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы;

2) более гибко реагировать на внешние и внутренние изменения;

3) оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями.

Считается, что нельзя просто объявить каждое функциональное подразделение процессом, так же как нельзя противопоставлять «функциональную» организацию «процессной» организации.

Следует подчеркнуть, что привязав процессы к функциональным подразделениям, можно добиться однозначного определения:

- границ процессов (по входам / выходам, выполняемым функциям подразделений);

- взаимодействия процессов в рамках сети (системы) процессов предприятия;

- собственник процессов, отвечающих за результативность и эффективность каждого процесса.

Данный подход может послужить основой для:

- разработки технологии процесса, как порядка выполнения действий по преобразованию входов в выходы;

- установления системы показателей процесса, характеризующих его эффективность с точки зрения удовлетворенности потребителей;

- организации управления процессом, деятельности должностных лиц по анализу данных о процессе и принятию управленческих решений;

Следует согласиться с мнением авторов, которые предпочтительным считают построение в организации системы процессного управления как усовершенствование существующей системы функционального управления и перестройку ее в направлении создания системы процессов организации. При этом в ходе сегментирования деятельности организации на функции, входящие в состав процессов, границы структурных подразделений и набор функций подразделений будут меняться эволюционным путем на основе эконо-

мической целесообразности введения изменений.

Постепенный переход от функциональной структуры организации к процессному управлению заключается в четком распределении ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений и отчетности.

В отличие от позиции эволюционного пути внесения изменений при организации процессного управления на базе существующей функциональной системы некоторые авторы выдвигают в качестве базовых позиций управления развитием организации – бизнес-инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Бизнес-инжиниринг – это современная технология управления, основанная на формальном, точном, полном и всестороннем описании деятельности промышленного предприятия путем построения ее базовых информационных моделей во взаимодействии с моделью внешней среды» определяющей миссию предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает полную реструктуризацию предприятия

Необходимо уточнить, что кондитерская промышленность является стабильно развивающейся и рентабельной отраслью и занимает 4-ое место по объему выпуска продукции среди других отраслей пищевой промышленности. Данные о производстве кондитерских изделий представлены в таблице 2. В целом кондитерская отрасль характеризуется как успешно функционирующее звено агропромышленного комплекса России и постепенно приближается к объёмам, которые вырабатывались в 1990 г. в СССР. При всех положительных тенденциях можно заметить, что использование среднегодовой мощности предприятий по выпуску кондитерской продукции начиная с 1995 г. растет, достигая в 2005 г. 62%, а в 2008 г. - 65 %. Это косвенным образом говорит об имеющемся запасе развития производства отечественных кондитерских предприятий.

По итогам и оценкам I квартала 2009 г., сократился не только импорт, но и внутреннее производство кондитерских изделий. Причина – снижение покупательной способности населения. По оперативной информации Росстата, объем производства кондитерской продукции в январе – феврале 2009 г. составил 88% объема производства аналогичного периода 2008-го. В меньшей степени снизился выпуск мучных изделий. В связи с кризисом существенно изменился объем спроса на рынке кремовых кондитерских изделий. Особенно заметен спад в регионах, прежде всего в областных городах, полностью зависящих от градообразующих предприятий. В крупных городах уменьшение спроса как такового не произошло.

Также в 2009 г. возможно увеличение долей объемов продаж карамели и мучных кондитерских изделий, а также шоколада среднего и низкого ценового сегментов. Наиболее перспективными сегментами для отечественных производителей сегодня считаются сложное печенье, мини-бисквиты, миниторты, суфле и жевательный мармелад.

Динамика производства кондитерских изделий в РФ по основным товарным группам

тыс.т.

Группы кондитерских изделий	1990 г.	1996 г.	1997 г.	1999 г.	2000 г.	2002 г.	2003 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Кондитерские изделия - всего из них:	2850,00	1261,70	1369,90	1508,50	1627,70	1958,50	2166,70	2416,40	2557,10	2739,30	2847,70
Сахаристые	1385,00	656,10	730,40	699,90	726,10	882,60	917,40	1086,50	1170,30	1257,40	1335,40
Карамель	370,00	206,40	217,30	231,60	184,90	198,90	205,00	205,35	225,02	213,82	201,50
в т.ч. карамель, глазир. шок.		2,70	6,20	5,90	10,70	13,50	15,90	19,73	21,06	20,40	н/д
Драже	97,00	22,30	22,90	19,30	14,70	11,80	11,40	14,38	10,61	10,10	н/д
Конфеты, глазир. шок.	262,00	230,60	269,50	207,90	254,90	327,70	358,00	467,60	499,72	550,38	н/д
в т.ч. конфеты «Ассорти»		12,70	11,80	9,70	12,20	14,80	13,50	15,40	16,03	16,92	н/д
Конфеты мягкие, неглаз. шок.	209,00	39,60	39,60	38,10	34,40	38,50	37,70	51,93	53,34	49,65	н/д
Шоколад и шоколадные изд.	50,00	50,40	74,60	90,80	118,80	162,30	158,40	182,90	203,56	235,97	н/д
Шоколад на конд. жире								0,93	0,82	0,33	н/д
Ирис	100,00	16,30	15,60	15,50	16,40	20,40	19,50	25,54	27,30	27,43	н/д
Халва	92,00	22,30	22,50	25,00	29,20	33,20	34,40	28,33	32,39	36,89	н/д
Мармеладно-пастильные изд.	105,00	49,00	49,60	45,40	43,40	54,00	55,40	61,49	68,14	84,73	н/д
Сладкие напитки на тв. жире		0,10	0,10	2,40	1,30	0,70	0,90				н/д
Восточные сладости и пр.	100,00	18,70	18,10	23,80	27,40	30,30	30,40	39,49	43,86	41,98	н/д
Какао-напиток						5,40	7,30	9,52	6,35	6,46	н/д
Мучные	1465,00	604,00	639,00	805,00	897,80	1075,90	1249,20	1329,90	1386,80	1481,90	1512,30
Печенье	563,00	258,00	264,80	333,10	374,30	430,10	456,70	513,61	535,74	590,74	н/д
Галеты и крекеры	10,00	55,70	54,20	75,20	72,50	79,30	88,50	92,74	93,95	95,35	н/д
Торты и пирожные	256,00	53,90	58,70	72,60	91,60	123,40	145,40	187,57	214,13	231,10	н/д
Кексы, баба и рулеты		14,00	17,20	31,40	44,20	109,20	195,50	164,75	168,78	187,98	н/д
Вафли	87,00	51,40	63,50	84,40	113,10	146,30	165,50	170,36	165,00	173,41	н/д
Пряники и коврижки	513,00	160,40	169,30	197,10	178,60	167,20	179,00	171,69	177,84	172,33	н/д
Восточные сладости и пр.	36,00	9,90	10,50	10,90	13,10	20,30	18,40	29,05	31,37	30,99	н/д
Жевательная резинка		1,90	3,60	5,50	5,50	9,40	10,10	12,86	13,82	16,12	н/д

Источник: Информационный Бюллетень АСКОНД №40, 2008. – 35 с.

Рассмотрим систему управления предприятием кондитерской промышленности.

В качестве типичного примера крупной кондитерской фабрики рассмотрим структуру управления ОАО «Красный Октябрь». Она представлена на рисунке 2. Структура управления сложна, это связано прежде всего с огромной номенклатурой выпускаемой продукции. Такая структура предполагает большую численность аппарата управления. Анализ схемы управления показывает, что на фабрике сложилась линейно-функциональная структура.

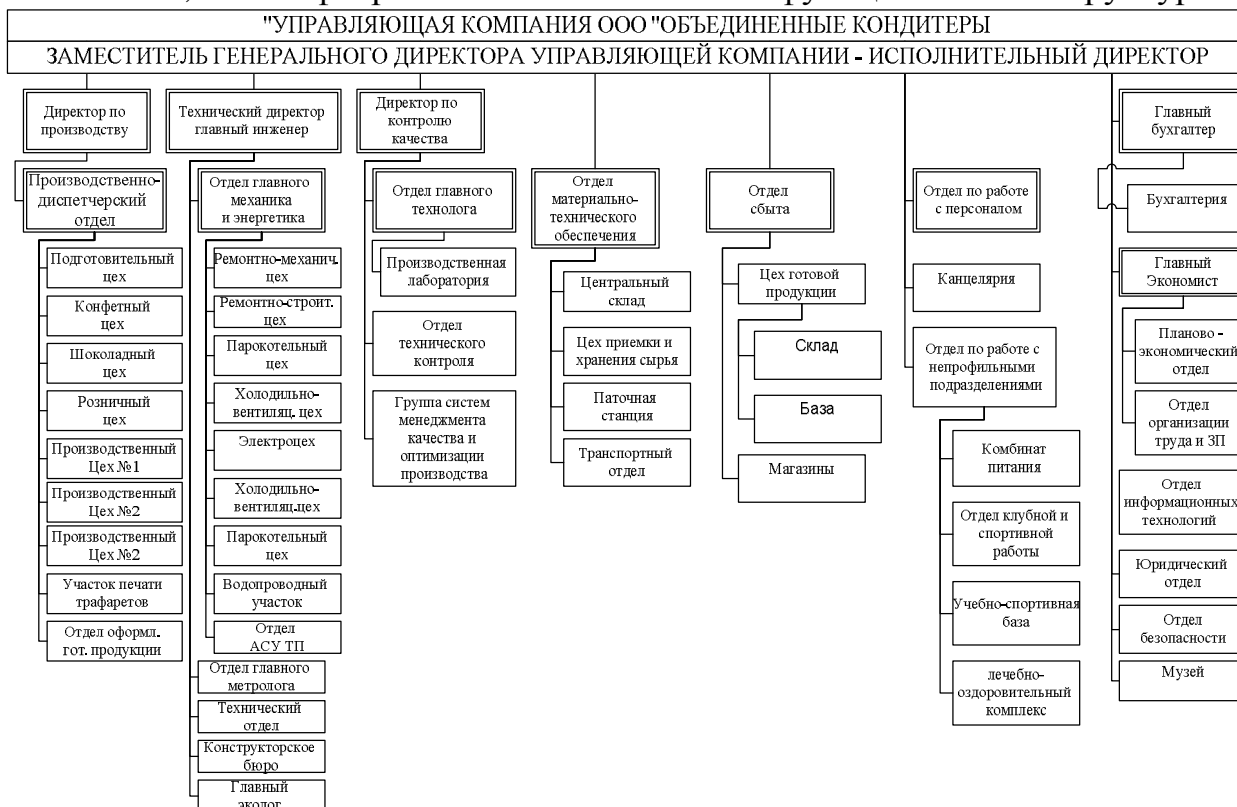


Рис. 2. Организационная структура ОАО «Красный Октябрь»

Источник: составлен автором по материалам исследования

Наибольшее количество линейных подразделений замкнуто прямо на исполнительном директоре, что, очевидно, не может не вызывать большой загрузки руководителя фабрики решением текущих вопросов.

Линейная подчиненность отделов начальникам второго уровня определяется главным образом на основе функциональной целесообразности: отделы со связанными функциями подчиняются одному руководителю. Так к примеру, представляется непротиворечивой подчиненность отделов организации сбыта, менеджеров по мелкооптовым продажам начальнику оптовой выходной базы.

Однако существует ряд подразделений, место которых в структуре управления не вполне соответствует выполняемым функциям. Например, ассортиментно-методическая лаборатория выполняет функции по подготовке и участию фабрики в выставках, явно относящиеся к маркетинговым задачам по продвижению товара на рынке. В то же время, подразделение не поддерживает постоянных и плотных контактов с отделом маркетинга УК. Подобным образом не вполне очевидно и линейное подчинение отделов соц. разви-

тия и главного художника главному инженеру. Функционально упомянутые отделы, возможно, ближе к сбытовым и маркетинговым структурам. Такие несоответствия вне зависимости от того, как они сложились (либо исторически с постепенной трансформацией функций, либо новое подразделение закреплялось за руководителем, который либо хотел, либо мог возглавить соответствующее направление деятельности) приводят к росту издержек связанных с усложнением структуры, дублированием функций и снижением оперативности принятия решений.

Полезно также оценить организацию управления и контроля на основе утверждения смет и бюджетов. В принципе, полноценная линейно-функциональная структура управления подразумевает распределение как должностных полномочий, так полномочий по утверждению смет и бюджетов подотчетных подразделений. К примеру, зам. исполнительного директора по коммерческим вопросам имеет определенные полномочия по варьированию и утверждению закупочных цен в пределах утвержденной сметы на закупку сырья. Однако круг менеджеров фабрики, имеющих подобные полномочия чрезвычайно узок. Соответственно существует отдельная сеть связей от исполнительного директора к подразделениям по утверждению смет и бюджетов. Проблема заключается в дополнительной нагрузке на исполнительного директора и снижению оперативности в случае необходимого изменения смет и ограничении полномочий линейного руководства. В результате падает управляемость.

Функциональные подразделения руководят работой линейных подразделений по вопросам отнесенным к их компетенции. Так, главный технолог имеет право давать указания, обязательные для исполнения по вопросам соблюдения технологий. Интересна в этой связи линейная подчиненность цеховых лабораторий главному технологу. Получается, что цеховые лаборатории, вовлеченные в производственный процесс цеха и влияющие на результаты его работы, оказываются линейно подчиненными главному технологу. Это случай очевидного конфликта интересов.

Разработанная межфункциональная блок-схема позволяет установить, кто выполняет действия и к какому функциональному отделу принадлежат исполнители, она дает больше информации, чем просто определение последовательности действий процесса, делает его более наглядным и облегчает понимание его хода (рис. 3.).

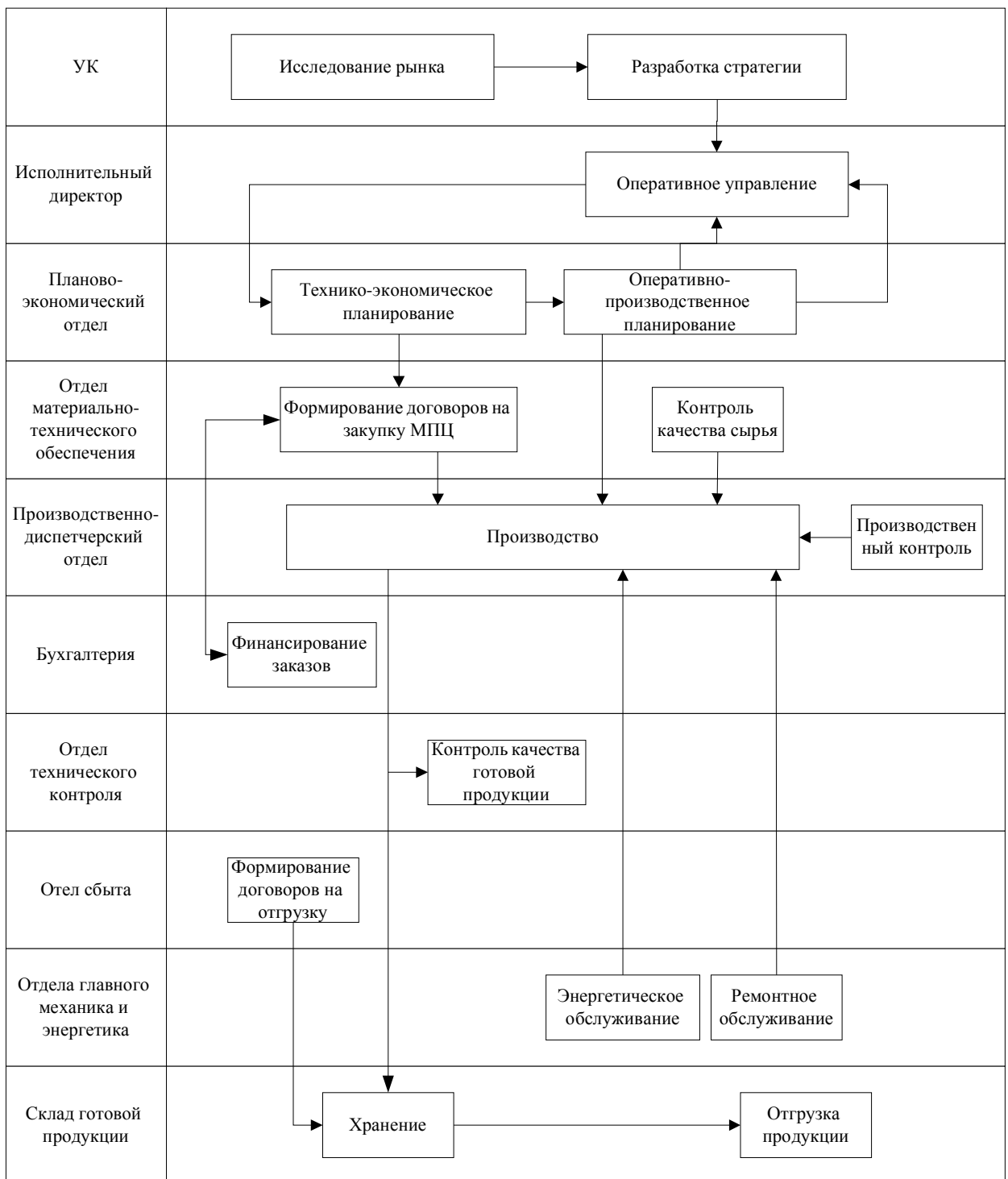


Рис.3. Межфункциональная блок-схема процесса производства продукции

В настоящее время система производства на предприятии работает по позаказному методу, при котором задание в производственный цех отправляется только при наличии реального заказа от поставщика. Если постараться, то в этих попытках можно проследить основы системы Kanban. Kanban (японское слово, означающее "карточка") - способ организации поставок по системе "точно в срок". С одной стороны для фабрики это плюс в виде отсутствия "замороженных" финансовых средств в готовой продукции, с другой это минус так как заставляет слишком часто перенастраивать производственные линии под конкретные заказы, в связи с чем большее количество време-

ни уходит не на выпуск продукции, а на настройку линии на производство определенной партии, во время настройки линии производится выбраковка, что является дополнительным минусом.

В рамках финансового кризиса, это вынужденная мера. Однако, на будущее это может являться хорошим толчком к развитию системы более совершенного планирования, которая вплотную будет сотрудничать с потребителями, тем самым могут быть предприняты попытки составлять план в соответствии с пожеланиями покупателей на срок до одного месяца.

Партнерские отношения нужно организовывать таким образом, чтобы каждый участник был заинтересован в улучшениях, идущих на пользу всей цепи создания стоимости. Например, если фабрика для снижения уровня запасов просто потребует от своего поставщика, чтобы тот хранил запасы у себя, уменьшить издержки по всей цепи поставок не удастся. Такая же ситуация может складываться со стороны покупателей по отношению к фабрике. Можно добиться общего сокращения запасов, если предприятия будут обмениваться информацией, которая позволит снизить неопределенность и потребность в страховых запасах.

Дело в том, что потенциальные выгоды больше тогда, когда удастся избавиться от ряда расходов, а не когда эти расходы просто перекалывают на других участников цепи поставок.

Старая традиция соперничества производителей с поставщиками и покупателями отразилась в практически полном отсутствии обмена информацией между ними. Но взаимовыгоды возможно добиться, если предоставлять им информацию, которая даст им возможность точнее планировать, держать меньший объем запасов и принимать более взвешенные решения о поставках.

Некоторых оптимизаций можно добиться если в процесс управления производством внедрить подпроцесс «Анализа и оптимизации производственных заданий». В организационной структуре он может быть представлен аналитическим отделом, сотрудники которого одинаково хорошо разбираются в технологии производства и в финансах. Они в свою очередь на основе данных анализа заказов строят предполагаемую модель поведения клиентов с целью прогнозирования спроса. Необходимо в модель включать такие показатели как время простоя линии, количество неиспользуемых человеко-часов в течение перенастройки производственной линии, количество забракованной продукции и др. Процесс управления производством в новом виде представлен на рисунке 4.

Подпроцесс «Анализа и оптимизации производственных заданий» в современной быстроменяющейся ситуации критически необходим в качестве элемента совершенствования всей стратегии развития кондитерских предприятий.

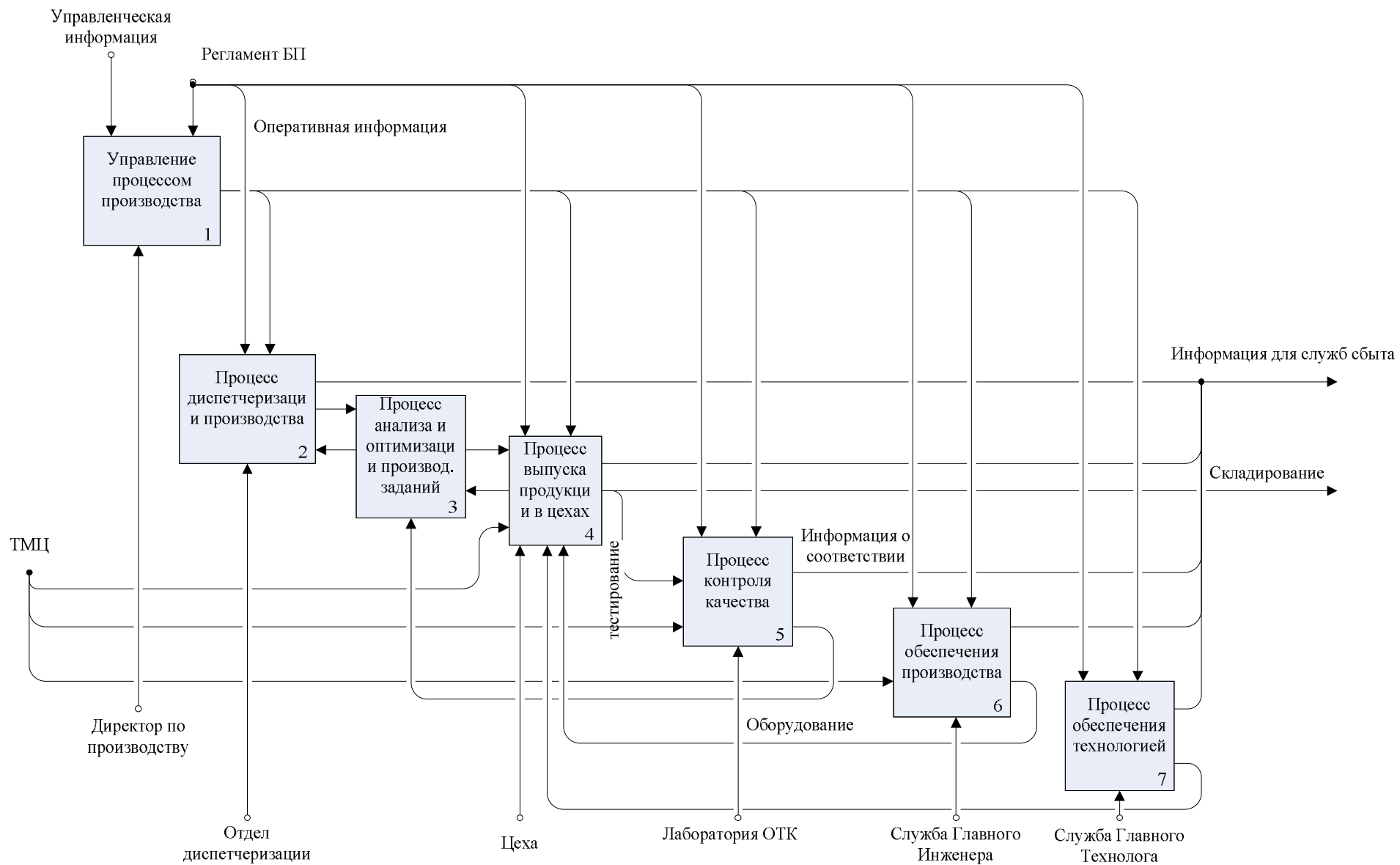


Рис.4. Процесс производства

Подытоживая, можно сказать, что сочетание функционального и процессного подхода к управлению предприятием, как правило, является "золотой серединой". Функциональная структура предприятия определяет "что делать", а процессная - "как делать". Организация, на современный взгляд, представляет собой не множество отделов, а совокупность бизнес-процессов.

Приведем мнение известного аналитика Г. Остерлоха: "...подчинение структуры процессам, а процессов стратегии" означает, что сначала надо выстроить стратегию, т. е сформировать видение будущего компании 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 предприятия, которая бы обеспечивала эффективное исполнение бизнес-процессов".

Список использованной литературы:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 271 с.
2. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 376с.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. -408с.
4. Скопинцева Е. Кризисы на пользу российским сладкоежкам. – М.: "Экономика и жизнь" №20, 2009
5. Хамер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. / Пер с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 288 с.
6. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. / Пер с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 189 с.
7. Информационный Бюллетень АСКОНД №40, 2008. – 35 с.