

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время современная рыночная среда сложна, динамична и требует от компании систематического совершенствования своих систем управления, а также модернизации информационных систем их поддержки.

На сегодняшний момент, общепризнанным фактом, является, что кризис экономики – это, прежде всего, кризис управления, из-за несоответствия качества менеджмента компаний требованиям сферы рынка. Выходом из такого положения является внедрение эффективных механизмов управления в соответствии с общепринятыми мировыми стандартами.

В этих условиях изменения требуется от процессов управления, особой мобильности и динамичности. Понимание того, что, не придавая значению роли процесса управления, это может привести к непроработанности, а во многих случаях и полному отсутствию действенных инструментов его эффективной организации, заставляет компании иначе взглянуть на процессный подход.

Во всем мире применение процессного подхода к управлению компанией считается одним из важнейших инструментов повышения эффективности бизнеса.

Таким образом, целью курсовой работы является изучение теоретических и практических особенностей организации процессного подхода к управлению в организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность процесса и процессного подхода к управлению
2. Изучить особенности внедрения и организация процессного подхода к менеджменту
3. Дать краткую характеристику предприятия
4. Проанализировать проблемы и практику реализации процессного подхода в управлении персоналом ОАО «РЖД»

Объектом исследования является ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»)

Предметом исследования является организация и внедрение процессного подхода к управлению в организации.

Основными методами исследования в работе являются анализ, синтез, классификация, сравнение, графические и табличные методы исследования.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ**

- 1. Процесс и процессный подход к управлению

В ходе эволюции управленческих теорий всё большую популярность приобретал процессный подход к управлению.

В середине XX века японскими учёными предложена концепция всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management). Одним из восьми базовых принципов TQM является процессный подход к организации производства и управлению деятельностью предприятия.

Сущность процессного подхода заключается в том, что каждой организацией необходимо управлять как совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов.

Каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы рамках конкретного процесса.

Горизонтальная связь между структурными единицами значительно сильнее, чем в функционально-ориентированной системе, а вертикальная связь ослабевает.

Чувство ответственности сотрудника качественно меняется: он отвечает не только за те функции, которые на него возложило руководство, но и за бизнес-процесс в целом.

Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам.[\[1\]](#)

У бизнес-процесса существует множество различных, но между тем довольно схожих определений. А.В. Шеер, например, определяет бизнес-процесс как «связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами».

В стандарте ISO 9000 процесс рассматривается как «Набор взаимосвязанных и взаимодействующих операций (действий), которые преобразуют входы в выходы».

Бизнес-процессы строятся таким образом, что каждый процесс должен иметь ценность для заинтересованных лиц. При идентификации бизнес-процесса исключаются излишние активности.

В бизнес-процесс также должен включаться только минимально возможный набор сотрудников, необходимый для его выполнения. Это необходимо для того, чтобы снизить себестоимость товара или услуги (выхода бизнес-процесса).

Интерес к бизнес-процессам и процессному подходу развернула серия стандартов ISO 9000, в которых описаны требования к системам менеджмента качества. Процессный подход является одним из восьми главных принципов менеджмента качества.

Суть процессного подхода заключается в идентификации процессов и управлении системой процессов в организации и взаимодействия таких процессов. Процессами необходимо управлять как единой системой путем создания сети процессов и их взаимодействия.[\[2\]](#)

Применение процессного подхода в значительной степени изменяет принцип организации бизнес-процессов и устройство управления структурными подразделениям.[\[3\]](#)

Прежде всего необходимо детерминировать понятие подхода к управлению. Анализ литературы по теме исследования позволил сформулировать следующие определение: «подход к управлению представляет собой способ делегирования полномочий и ответственности».[\[4\]](#)

История «процессного подхода» уходит своими корнями в 50-е годы прошлого столетия, когда Уильям Эдвардс Деминг сформулировал свою теорию, а японские производители успешно применили ее на практике. Однако окончательно данная концепция управления сформировалась только в конце 80-х годов.

Что касается понятия процессного подхода, то его целесообразно определить, как подход к компании и анализу ее деятельности, который основан на выделении и изучении соответствующих бизнес-процессов, возникающих во взаимосвязи с другими процессами организации и/или внешней средой.

Понятие бизнес-процесса, в свою очередь, детерминируется, например, Портером М. и Милларом В. С точки зрения сущности, определяемой через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, такие как устройства потребления товаров и услуг, в рамках которых идет прирост стоимости производства.

Далее целесообразно в рамках настоящего исследования привести концептуальную схему процессного управления организацией.[\[5\]](#)



**Рисунок 1. Концептуальная модель процессного управления**[\[6\]](#)

При этом основными элементами описанной модели являются следующие:

- Владелец – должностное лицо;
- Вход – ресурс;
- Выход – результат;
- Поставщик – субъект;
- Потребитель – клиент;
- Операция – часть бизнес процесса;
- Регламент – руководящий документ.[\[7\]](#)

Формирование усовершенствованной модели и устойчивой структуры предприятия предполагает усложнение представленной модели. При этом, сопутствующим процессом является детализация на базе декомпозиции работ и задач. Детализированная модель бизнес-процесса предполагает:

1. Совокупность возможных вариантов исполнения бизнес – процессов «как есть»;
2. Детальная диаграмма действий;
3. Диаграмма воздействия, в которой находит свое отражение схема документооборота.

Стоит отметить, что процессный подход к управлению организациями идет по двум векторам:

1. Процессы, идущие внутри современных производственных систем;
2. Процессы принятия управленческих решений.[\[8\]](#)

Рассмотрим принципы процессного подхода:

- совокупность бизнес-процессов является деятельностью компании
- выполнение бизнес-процессов должно обязательно регламентироваться или формально описываться каждый
- бизнес-процесс имеет своего внутреннего или внешнего клиента и владельца (лицо, отвечающее за результат бизнес-процесса)
- каждый бизнес-процесс имеет ключевые показатели, описывающие его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации.

К приоритетам процессного подхода можно отнести следующие:

- нацеленность на удовлетворение требований клиента
- освобождение руководства от рутины оперативного управления
- потенциальность выявления узких мест и резервов работы
- создание эталонов последовательности действий персонала
- появление возможности «тиражирования» бизнеса — создания новых бизнес-площадок на основе формализованных бизнес-процессов
- реализация принципа постоянного усовершенствования деятельности

В начале для применения процессного подхода, используются элементы системного подхода к выделению процессов предприятия (как этого требует ISO 9001:2000).

При применении процессного подхода в управлении должны изучаться все текущие (подлинные) процессы предприятия, а не искусственно выделенные от деятельности, как например: «процесс менеджмента качества», «процесс хранения печати организации» и т.п.

Все существующие, подлинные процессы достигаются за счет привязки сети (системы) процессов к функциональным подразделениям организации.[\[9\]](#)

- 1. Внедрение и организация процессного подхода к менеджменту

Несмотря на существование безоговорочных преимуществ применения процессного подхода, эксперты и практики в данной области исследования отмечают определенные сложности при его внедрении в российские организации:

1. Проблема транспарентности возникает из-за нежелания отечественных компаний предоставлять свою рабочую и отчетную документацию экспертам.
2. Целеполагающая проблема исходит из некорректно и нечетко поставленных целей сотрудникам. Причиной данной проблемы состоит, в первую очередь, в некомпетентности руководящего звена организаций.
3. Управленческие проблемы чаще всего складываются по причине недостаточной компетенции и/или квалификации высшего руководства.
4. Противостояние персонала возникает из-за нежелания сотрудников принимать предлагаемые изменения.
5. Методические проблемы обуславливаются отсутствием необходимых стандартов по описанию и регламентации бизнес-процессов.
6. Оценочные проблемы возникают из-за завышенных ожиданий руководства по поводу результатов внедрения бизнес-процессов [\[10\]](#)

Процессный подход позволяет увидеть существующий уровень операционной эффективности деятельности, ведь вслед за моделированием/описанием бизнес-процесса сразу возникают предложения по его оптимизации, а также задачи по его автоматизации и контролю через систему показателей и аналитических разрезов.

Помимо повышения операционной эффективности процессный подход дает возможность передать власть на сторону подразделений, работающих с заказчиком, ведь именно они понимают потребность заказчика и заинтересованы в трансляции его требований внутрь компании для соответствующей трансформации бизнес-процессов.

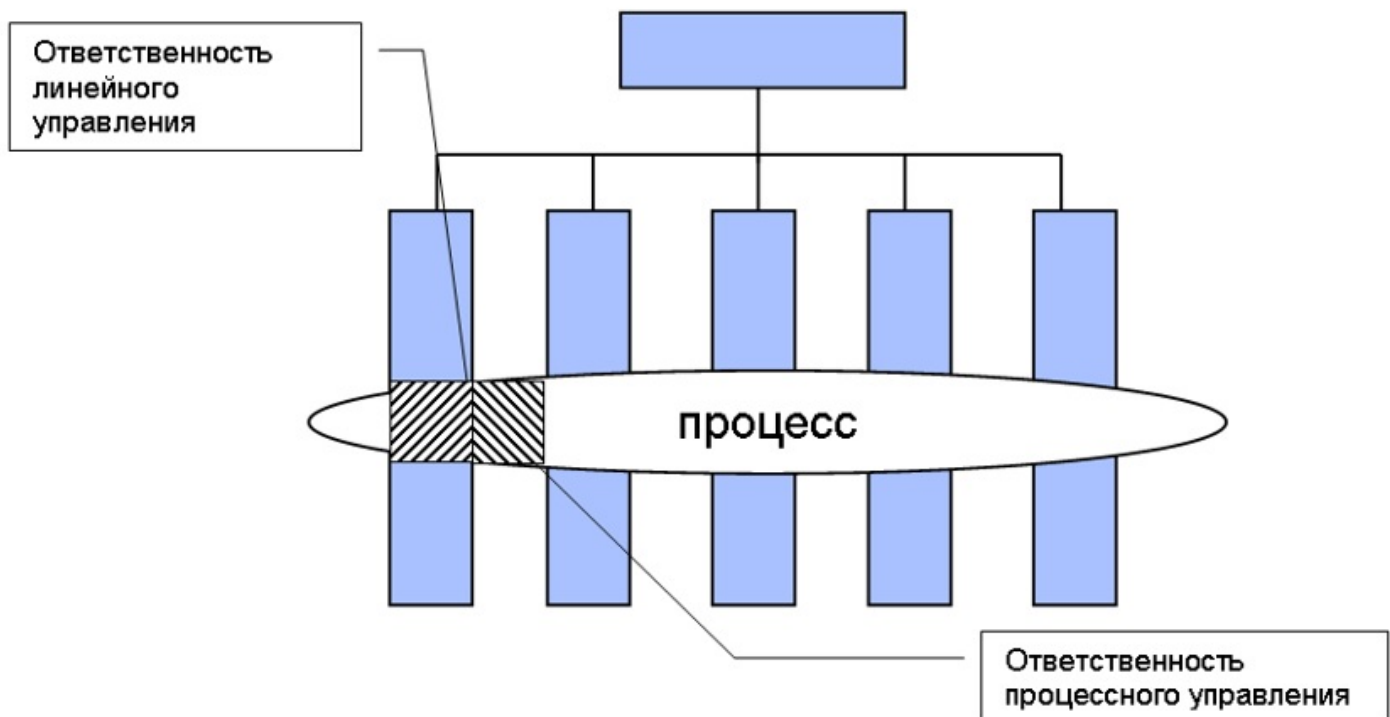
При внедрении процессного подхода к управлению на организационном уровне возникает необходимость назначить руководителя, ответственного за результат бизнес-процесса – владельца процесса.

Как правило, это руководитель подразделения, который берет на себя ответственность за результат, создаваемый в бизнес-процессе, что фактически повышает его уровень власти относительно руководителей других подразделений, также участвующих в бизнес-процессе.

Вместе с ответственностью владельцу процесса должны быть делегированы полномочия, выстраивать интерфейсы, как с потребителем результата бизнес-процесса, так и между участниками бизнес-процесса.

Фактически владелец процесса становится «главнее» всех участвующих руководителей в данном процессе, что позволяет делегировать полномочия и ответственность по данному бизнес-процессу с более высокого уровня управления.

Процессный подход приводит к разрушению функциональной монополии руководителей на сотрудников своих подразделений, так как в рамках кросс-функциональных процессов участники должны работать по правилам, утвержденным владельцем бизнес-процесса, который не является непосредственным руководителем участников бизнес-процесса (рисунок 2).



## **Рисунок 2. Уровень ответственности при процессном управлении**[\[11\]](#)

Процессный подход позволяет запустить в организации цикл непрерывного совершенствования, который заключается в регулярном сборе обратной связи со стороны потребителей бизнес-процесса.

Это может происходить через сбор анкет, разработку специализированных опросных форм, подразумевающих анализ качества результата бизнес-процесса, а также опрос потребителей результатов бизнес-процесса с целью выявить возможности для его оптимизации.

Даже жалоба или претензия может стать основой для совершенствования бизнес-процесса, а если их много, то тогда совершенствование данного процесса может стать первоочередной задачей владельца бизнес-процесса.

Еще одним инструментом процессного подхода является организация системы сбора предложений по оптимизации бизнес-процессов от участников бизнес-процессов, которые лучше всех знают, как выполняются те или иные операции в бизнес-процессе, и в случае их мотивации активно включаются в совершенствование бизнес-процесса.

Данные системы могут иметь различные названия, но чаще всего их можно встретить под названием банк идей, в котором могут аккумулироваться тысячи предложений от сотрудников организации.[\[12\]](#)

Многие организации, чтобы внедрить правила, закрепленные в бизнес-процессе и контролировать их выполнение, применяют информационные технологии для автоматизации бизнес-процессов.

Ручной контроль выполнения бизнес-процесса достаточно затратен, поэтому используя информационные системы можно не только зафиксировать процедуру обработки той или иной заявки в процессе, но и анализировать временные и частотные параметры бизнес-процесса в динамике.

Ключевой сложностью внедрения процессного подхода на практике является внедрение изменений в привычный порядок действий сотрудников в компании.

Многие сотрудники понимают, что нормирование и контроль операций бизнес-процесса в информационной системе приведут к прозрачности всех действий, а значит и к увеличению их нагрузки.



Именно поэтому внедрение изменений в бизнес-процесс требует мощнейшей организационной поддержки, как со стороны владельца бизнес-процесса, так и со стороны топ-менеджмента.

Внедрение изменений должно идти со всех сторон, сверху руководство поддерживает новые правила работы, объясняя, что это необходимо для повышения конкурентоспособности. Снизу сотрудники предлагают меры по оптимизации бизнес-процессов. А посередине проектная группа оптимизирует сквозной или кросс-функциональный бизнес-процесс во главе с владельцем бизнес-процесса.

Залогом успеха при изменении процесса является применение информационных систем, с помощью которых намного проще внедрить в жизнь новый вариант бизнес-процесса.

Таким образом, основной проблемой отечественных компаний в рамках вопроса внедрения процессного подхода является непонимание и нежелание понять ключевую идею концепции процессного управления.

В связи с этим особую важность приобретает вопрос ознакомления сотрудников компании с теоретической базой, способной раскрыть суть и возможности данного подхода.

Именно поэтому целесообразно привести примеры компаний, которые смогли успешно применить процессное управление в своей деятельности.

При этом необходимо понимать, что разработка и внедрение данного подхода – крайне трудоемкий процесс.

Однако, его применение способствует обеспечению непрерывности управления на стыках между отдельными организациями, а также при их сочетании и взаимодействии, что неизбежно ведет к росту эффективности деятельности организации.

## **ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ В ОАО «РЖД»**

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») — российская государственная вертикально интегрированная компания, владелец инфраструктуры общего пользования, значительной части подвижного состава и важнейший оператор российской сети железных дорог.

Образовано в 2003 году на базе Министерства путей сообщения России.

ОАО «РЖД» - крупнейший работодатель России. По состоянию на 2018 год в компании работают 894 тыс. человек, что составляет 1,3 % от общего числа занятых в экономике России.[\[13\]](#)

Полное наименование — Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Главная контора (офис) — в Москве по адресу Новая Басманная улица, дом № 2. Часть подразделений центрального аппарата (профильные железнодорожные департаменты) — Каланчёвская улица, д. 35.

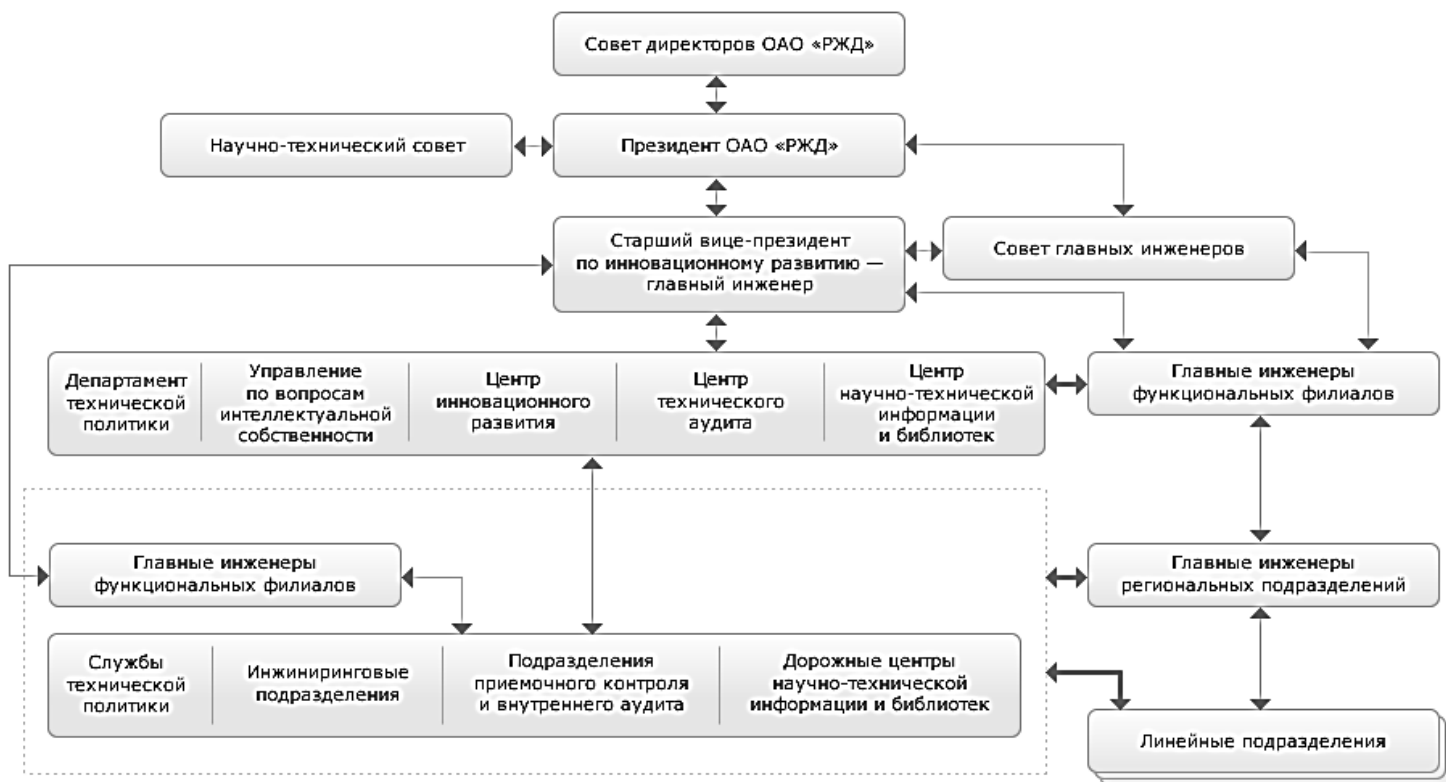
Учредителем ОАО "РЖД" является Российская Федерация. 100% акций ОАО "РЖД" принадлежит Российской Федерации.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах, услугах осуществляемых (оказываемых) обществом, а также извлечение прибыли.

Функции государственного управления железнодорожным транспортом осуществляет Министерство транспорта Российской Федерации. ОАО «РЖД», как национальный перевозчик, разрабатывает механизмы, позволяющие обеспечить прозрачность для субъектов промышленного производства стоимости услуг в долгосрочной перспективе, обеспечив тем самым более точное планирование объема перевозок и затрат на их осуществление.

Действующая система управления ОАО «РЖД» (рисунок 3) позволяет объединить все филиалы и их структурные подразделения для реализации стратегических целей.

## Укрупненная схема управления инновационным развитием



**Рисунок 3. Система управления ОАО «РЖД»**

Управление строится на сочетании территориального и отраслевого (производственно-технического) принципов.

По территориальному принципу железнодорожная сеть делится на дороги, а по отраслевому – на центральные дирекции и входящие в их состав региональные дирекции и их структурные подразделения.

Филиалы ОАО «РЖД» не являются юридическими лицами, наделяются имуществом для ведения своей хозяйственной деятельности.

В своей деятельности филиалы руководствуются Конституцией Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации, нормативно-правовыми актами субъектов Российской Федерации, международными договорами, уставом ОАО «РЖД», приказами и другими нормативными документами ОАО «РЖД».

На сегодняшний день в системе управления ОАО «РЖД» в основном регламентированы:

- организационная структура руководящих органов;
- система периодически рассматриваемых результатов работы компании и ее подразделений (месяц, квартал, год);
- нормативы по охране труда и безопасности движения;
- должностные инструкции руководителей.

Для отработки и закрепления процедур принятия решений в передовых компаниях используются управленческие стандарты, которые базируются на процессном подходе.

## **2.2 Проблемы и практика реализации процессного подхода в управлении персоналом ОАО «РЖД»**

Внедрение процессного подхода к управлению — необходимое действие для большинства компаний России.

Одна из самых крупных организаций в РФ, внедряющих у себя процессный подход в практике управления, открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (далее ОАО «РЖД»).

Рассмотрим организационную модель «РЖД», состоящую из 5 основных бизнес-блоков:[\[14\]](#)

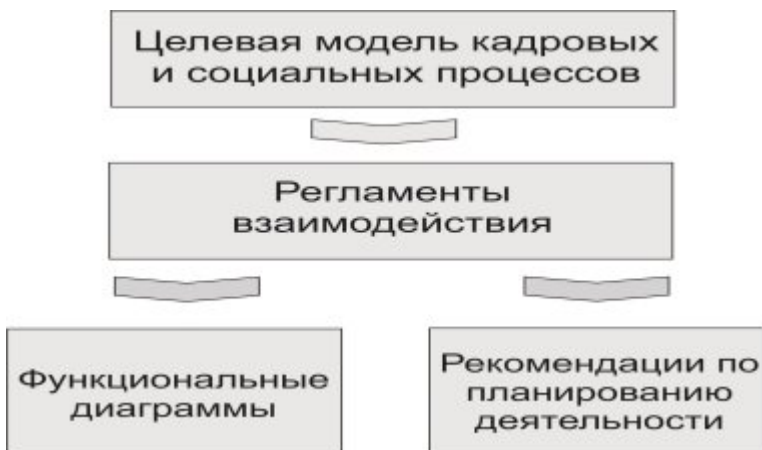
- 1. Пассажирские перевозки и клиентский сервис, данный бизнес блок ориентирован на развитие скоростных и высокоскоростных перевозок, пригородных и внутригородских, традиционных дальних перевозок.
- 2. Перевозочный и логистический бизнес-блок, созданный для формирования диверсифицированной продуктовой корзины.
- 3. Транспортное строительство и международный инжиниринг. Говоря о перспективе до 2030 года, «РЖД» планирует стать лидером компаний, входящих в данный холдинг и предлагающих на международном рынке: консалтинг; проектирование; поставки материалов; строительство; поставки материалов, машин, оборудования.
- 4. Снижение издержек инфраструктуры для возможности создания и организации новых логистических продуктов, с улучшенными характеристиками надежности и скорости, модернизации старых и строительства дополнительных главных путей, приносящих холдингу прибыль.

5. Социальный блок, влияющий на уровень конкурентоспособности холдинга на рынке труда (возможность привлечь и закрепить наиболее компетентный персонал). Рассматривая персонал, как ключевой ресурс компании, «РЖД» ставит в свои ключевые приоритеты политику социальной ответственности перед работниками, а учитывая свой статус еще и перед обществом и государством.

Одна из важнейших задач социально-кадрового блока ОАО «РЖД» на текущий момент развития компании, это внедрение процессного подхода в практическую деятельность управления.

Именно благодаря его внедрению, сотрудники компании смогут максимально правильно выполнять свои обязанности, а руководящему звену будет проще их контролировать и обучать новых.

Схему реализации процессного подхода в ОАО «РЖД» можно представить следующим образом (рисунок 4)

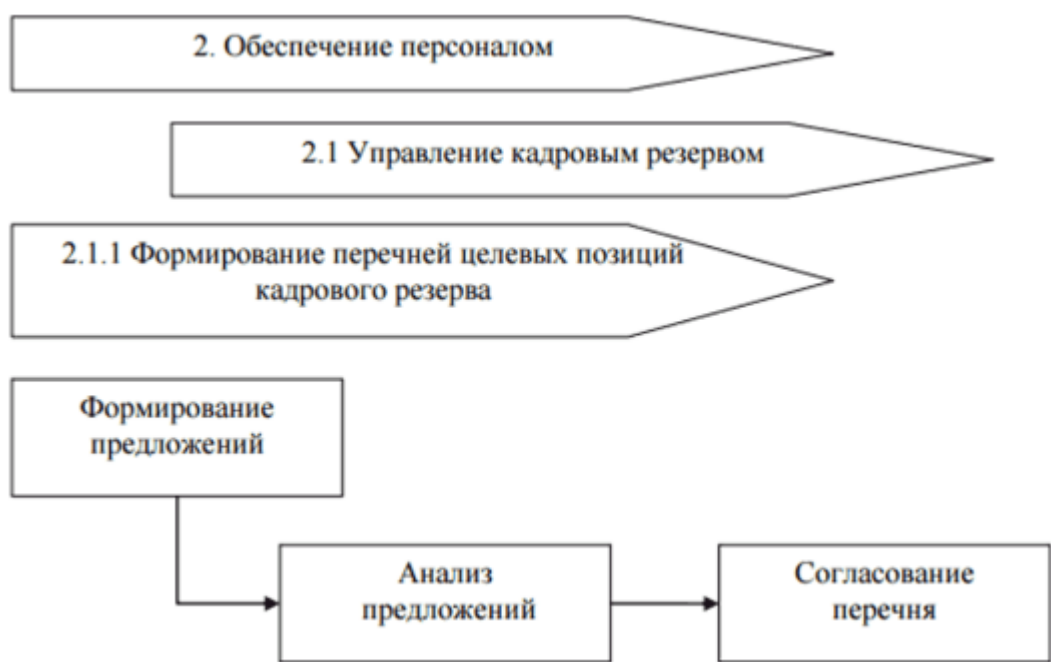


**Рисунок 4. Реализация процессного подхода в управлении персоналом ОАО «РЖД»** [\[15\]](#)

Внедряя процессный подход управления персоналом, ОАО «РЖД» потребовалось структурировать всю социально-кадровую деятельность в виде бизнес-процессов.

Структурирование проводилось руководителями подразделений в рамках сетевого совещания. В 2016 году было проведено обучение по особенностям внедрения процессного подхода в управлении персоналом, оно проводилось исключительно для руководящего звена.

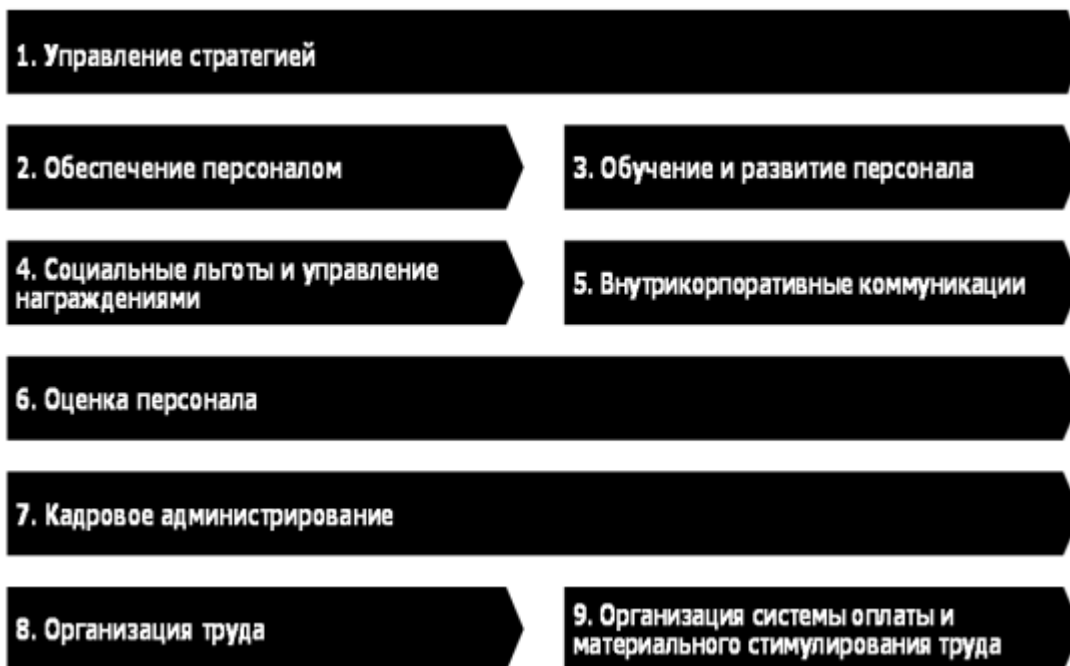
Его цель, описать бизнес-процессы по уровням, начиная от конкретных шагов, выполняемых при осуществлении ежедневной работы и заканчивая общими направлениями деятельности социально-кадрового блока рисунок 5.



**Рисунок 5. Декомпозиция бизнес-процессов социально-кадрового блока ОАО «РЖД» [16]**

Основные вопросы по управлению персоналом отображены на рисунке 6. Они называются процессами первого уровня, и включают в себя:

- организацию труда;
- обучение персонала;
- оценку персонала;
- кадровое администрирование и т. д.



**Рисунок 6. Целевая модель с процессами 1 уровня [17]**

На данном этапе разработки процессного подхода к управлению для ОАО «РЖД» были разработаны и утверждены девять регламентов в сфере управления персоналом и оплаты труда.

Каждый из регламентов создан для описания бизнес-процесса начального уровня целевой модели социальных и кадровых процессов.

После их написания и утверждения главной задачей остается — внедрение и соблюдение в ежедневной практике работы каждого из подразделений.

Проведя анализ текущей системы управления персоналом и процесса перехода к процессному подходу, было выявлено несколько основных проблем:

- недостаток времени;
- нехватка персонала;
- не одновременный переход различных подразделений к новым бизнес-процессам;
- недопонимание технологии с точки зрения персонала.

Для того чтобы, вся документация в организации в течение сжатых сроков была приведена в соответствие новым регламентам, были задействованы все имеющиеся ресурсы подразделений.

Оказалось, что текущих ресурсов персонала недостаточно для выполнения этой задачи в конкретные сроки, именно поэтому на данном этапе потребовалось введение дополнительной штатной единицы.

Для решения вопроса недопонимания новой технологии и перехода к процессному подходу, было решено проводить регулярные обучающие семинары и тренинги не только для руководителей, но и для каждого из сотрудников отдела управления персоналом.

В силу того, что подразделения ОАО «РЖД» отдалены друг от друга, возникает проблема разницы часовых поясов, а это значит, что проведение общих образовательных программ невозможно, даже в режиме online.

Для решения этой проблемы обучающие мероприятия проводились централизованно внутри каждого из филиалов, для всех сотрудников из отделов управления персоналом.

Безусловно, переход к процессному управлению непростой и затратный в плане использования ресурсов процесс, но именно он позволил получить для ОАО «РЖД» следующие важные изменения: повышение управляемости предприятия; стандартизация бизнес-процессов; снижение количества ошибок со стороны сотрудников; масштабирование бизнеса; внедрение новых подходов для управления и мотивации персонала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Применение процессного подхода в значительной степени изменяет принцип организации бизнес-процессов и устройство управления структурными подразделениям

Суть процессного подхода заключается в идентификации процессов и управлении системой процессов в организации и взаимодействия таких процессов. Процессами необходимо управлять как единой системой путем создания сети процессов и их взаимодействия

При применении процессного подхода в управлении должны изучаться все текущие (подлинные) процессы предприятия, а не искусственно выделенные от деятельности, как например: «процесс менеджмента качества», «процесс хранения печати организации» и т.п.



Процессный подход позволяет увидеть существующий уровень операционной эффективности деятельности, ведь вслед за моделированием/описанием бизнес-процесса сразу возникают предложения по его оптимизации, а также задачи по его автоматизации и контролю через систему показателей и аналитических разрезов.

ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») — российская государственная вертикально интегрированная компания, владелец инфраструктуры общего пользования, значительной части подвижного состава и важнейший оператор российской сети железных дорог.

На сегодняшний день в системе управления ОАО «РЖД» в основном регламентированы:

- организационная структура руководящих органов;
- система периодически рассматриваемых результатов работы компании и ее подразделений (месяц, квартал, год);
- нормативы по охране труда и безопасности движения;
- должностные инструкции руководителей.

Для отработки и закрепления процедур принятия решений в передовых компаниях используются управленческие стандарты, которые базируются на процессном подходе.

Внедряя процессный подход управления персоналом, ОАО «РЖД» потребовалось структурировать всю социально-кадровую деятельность в виде бизнес-процессов.

Структурирование проводилось руководителями подразделений в рамках сетевого совещания. В 2016 году было проведено обучение по особенностям внедрения процессного подхода в управлении персоналом, оно проводилось исключительно для руководящего звена.

Его цель, описать бизнес-процессы по уровням, начиная от конкретных шагов, выполняемых при осуществлении ежедневной работы и заканчивая общими направлениями деятельности социально-кадрового блока.

Переход к процессному управлению непростой и затратный в плане использования ресурсов процесс, но именно он позволил получить для ОАО «РЖД» следующие важные изменения: повышение управляемости предприятия; стандартизация бизнес-процессов; снижение количества ошибок со стороны сотрудников; масштабирование бизнеса; внедрение новых подходов для управления и

мотивации персонала.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Процессный подход в управлении персоналом ОАО «РЖД». — М.: ЦКАДР, 2015.
2. Воронов Г. А. Процессный подход в управлении организациями различных форм собственности в условиях неопределенности. Диссертация. – 2012. – с. 245.
3. Диннер А.В. Процессный подход в управлении организацией: плюсы и минусы / А.В. Диннер, Д.С. Большанина, Ж.А. Ермушко // GAUDEAMUS IGITUR. – 2017. – с. 18-20.
4. Лисичкина Ю. С. Процессный подход в управлении организацией / Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев // Управленческие науки в современном мире. Издательство: Издательский дом «Реальная экономика». – 2017. – с. 134-137.
5. Михайлова Е.М. Модель бизнес-процесса как важнейший элемент организации процессно-го управления предприятием. Гео-Сибирь. – 2015. – с. 35-38.
6. Путянина Т. П. Процессный подход к управлению организацией как актуальная модель современной экономики / Т. П. Путянина, К. С. Дидык // Стратегия инновационного развития агропромышленного комплекса в условиях глобализации экономики. Материалы международной научно-практической конференции. – 2015. – с. 97-101.
7. Коптелов А.К. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://koptelov.info/publikatsii/protsessnyj-podhod/>
8. ОАО «РЖД». Официальный сайт [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rzd.ru/>
9. Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: <http://ar2013.rzd.ru/ru/>.
10. Процессный подход к управлению [электронный ресурс] – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/menedzhment/istoriya\\_menedzhmenta/processnyu\\_podhod\\_k\\_uprashaema-predpriyatiya-s-tochki-zreniya-processnogo-podhoda](https://spravochnick.ru/menedzhment/istoriya_menedzhmenta/processnyu_podhod_k_uprashaema-predpriyatiya-s-tochki-zreniya-processnogo-podhoda) .
11. Репин, В. В. Процессный подход на практике: проблемы внедрения / в. В. Репин. [электронный ресурс]. – режим доступа: [sunquality.ru /content/view/121/134/](http://sunquality.ru/content/view/121/134/). – загл. с экрана
12. Фаттахов Д.Р. Процесс и процессный подход // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2018. № 8(29). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/29/34726>
13. Яценко А.В. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. LXXVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5(77). URL:

[https://sibac.info/archive/economy/5\(77\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(77).pdf)

1. Репин, В. В. Процессный подход на практике: проблемы внедрения / в. В. Репин. [электронный ресурс]. – режим доступа: [sunquality.ru /content/view/121/134/](http://sunquality.ru/content/view/121/134/). – загл. с экрана [↑](#)
2. Фаттахов Д.Р. Процесс и процессный подход // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2018. № 8(29). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/29/34726> [↑](#)
3. Лисичкина Ю. С. Процессный подход в управлении организацией / Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев // Управленческие науки в современном мире. Издательство: Издательский дом «Реальная экономика». – 2017. – с. 134-137. [↑](#)
4. Путянина Т. П. Процессный подход к управлению организацией как актуальная модель современной экономики / Т. П. Путянина, К. С. Дидык // Стратегия инновационного развития агропромышленного комплекса в условиях глобализации экономики. Материалы международной научно-практической конференции. – 2015. – с. 97-101. [↑](#)
5. Путянина Т. П. Процессный подход к управлению организацией как актуальная модель современной экономики / Т. П. Путянина, К. С. Дидык // Стратегия инновационного развития агропромышленного комплекса в условиях глобализации экономики. Материалы международной научно-практической конференции. – 2015. – с. 97-101. [↑](#)
6. Яценко А.В. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. LXXVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5(77). URL: [https://sibac.info/archive/economy/5\(77\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(77).pdf) [↑](#)
7. Михайлова Е.М. Модель бизнес-процесса как важнейший элемент организации процессного управления предприятием. Гео-Сибирь. – 2015. – с. 35-38. [↑](#)

8. Воронов Г. А. Процессный подход в управлении организациями различных форм собственности в условиях неопределенности. Диссертация. – 2012. – с. 245. [↑](#)
9. Процессный подход к управлению [электронный ресурс] – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/menedzhment/istoriya\\_menedzhmenta/processnyy\\_podhod\\_k\\_uprashaema-predpriyatiya-s-tochki-zreniya-processnogo-podhoda](https://spravochnick.ru/menedzhment/istoriya_menedzhmenta/processnyy_podhod_k_uprashaema-predpriyatiya-s-tochki-zreniya-processnogo-podhoda) . [↑](#)
10. Диннер А.В. Процессный подход в управлении организацией: плюсы и минусы / А.В. Диннер, Д.С. Большанина, Ж.А. Ермушко // GAUDEAMUS IGITUR. – 2017. – с. 18-20. [↑](#)
11. Коптелов А.К. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://koptelov.info/publikatsii/protsessnyj-podhod/> [↑](#)
12. Лисичкина Ю. С. Процессный подход в управлении организацией / Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев // Управленческие науки в современном мире. Издательство: Издательский дом «Реальная экономика». – 2017. – с. 134-137. [↑](#)
13. ОАО «РЖД». Официальный сайт [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rzd.ru/> [↑](#)
14. Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: <http://ar2013.rzd.ru/ru/>. [↑](#)
15. Процессный подход в управлении персоналом ОАО «РЖД». — М.: ЦКАДР, 2015. [↑](#)
16. Процессный подход в управлении персоналом ОАО «РЖД». — М.: ЦКАДР, 2015 [↑](#)
17. Процессный подход в управлении персоналом ОАО «РЖД». — М.: ЦКАДР, 2015 [↑](#)