

**ЭВОЛЮЦИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА И РАЗВИТИЕ ЕГО МЕТОДОЛОГИИ НА УРОВНЕ
УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ****Кочеткова Т.С.**

Кочеткова Татьяна Сергеевна (ORCID 0000-0002-1184-3623)

Ивановский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова,

г. Иваново, Россия. 153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Дзержинского, 53.

Email: rummyantsevat@rambler.ru.

В статье проведен авторский анализ эволюции процессного подхода и выявлены перспективы его дальнейшего развития. В настоящее время складываются объективные предпосылки развития процессного подхода в управлении системами более высокого уровня, в управлении региональными экономическими системами. Рассмотрение региональной экономики как системы, позволило автору выделить системные процессы региональной экономической системы. Использование методологии параметрической теории систем позволяет создать экономико-математическую модель региональной экономической системы, определить параметры управления, позволяющие достигать ей устойчивости и развития. Управление системными процессами региональной экономической системы приведет к усилению свойства самоорганизации системы. На основании проведенного исследования было выявлено, что применение процессного подхода в управлении региональными экономическими системами позволит гибко реагировать на происходящие изменения внешней среды, что является актуальным в условиях цифровизации экономики регионов.

Ключевые слова: процессный подход к управлению, региональная экономическая система, РЭС, система, параметрическая теория систем.

**THE EVOLUTION OF THE PROCESS APPROACH AND THE DEVELOPMENT OF ITS
METHODOLOGY AT THE LEVEL OF MANAGEMENT
OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEM****Kochetkova T.S.**

Kochetkova Tatyana Sergeevna (ORCID 0000-0002-1184-3623)

Ivanovo branch of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov,

Ivanovo, Russia. 153025, Ivanovo region, Ivanovo, st. Dzerzhinsky, 53.

Email: rummyantsevat@rambler.ru.

The author's analysis of the evolution of the process approach is carried out in the article and the prospects for its further development are revealed. Currently, there are objective prerequisites for the development of a process approach in the management of higher-level systems, in the management of regional economic systems. Consideration of the regional economy as a system allowed the author to identify the systemic processes of the regional economic system. The use of the methodology of parametric systems theory makes it possible to create an economic and mathematical model of a regional economic system, to determine the management parameters that allow it to achieve stability and development. The management of the systemic processes of the regional economic system will lead to the strengthening of the self-organization properties of the system. Based on the conducted research, it was revealed that the use of a process approach in the management of regional economic systems will allow for flexible response to changes in the external environment, which is relevant in the conditions of digitalization of the regional economy.

Keywords: process approach to management, regional economic system, RES, system, parametric theory of systems.

Доминирующий долгое время в бизнесе функционально-ориентированный подход к управлению в последние годы стал постепенно

вытесняться процессным подходом к управлению. Причиной этому стали объективные предпосылки, рассматриваемые нами в рамках данно-

го исследования. Необходимо отметить, что процессный подход уже давно успешно себя зарекомендовал на зарубежных предприятиях. Распространение процессного подхода к управлению в нашей стране идет с опозданием и, как правило, преобладает на крупных предприятиях, зачастую реализующих свою продукцию за рубежом. Внедрение процессного подхода к управлению на предприятии сопровождается изменением структуры управления, управление осуществляется по выделенным бизнес-процессам. Особенностью данного подхода к управлению является его нацеленность на конечный результат выполнения процессов. Конечная цель внедрения процессного подхода к управлению – повышение уровня удовлетворенности клиентов, качества производимой продукции / оказываемых услуг, сопровождаемых усилением регламентации вы-

полняемых процессов. Эта отличительная черта является безусловным преимуществом практического применения данного подхода, приобретает особую актуальность в настоящее время, когда конкурентная борьба на рынке идет за каждого клиента [1, 2]. Кроме этого, успешное внедрение процессного подхода к управлению сопровождается оптимизацией штата сотрудников и себестоимости производимой продукции / оказанной услуги, сокращением времени обслуживания клиента и др.

При этом следует отметить, что два рассматриваемых подхода имеют принципиальное различие в технологии управления. Нами была проведена сравнительная характеристика функционально - и процессно-ориентированного управления по ключевым параметрам (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика функционально- и процессно-ориентированного управления

Table 1 Comparative characteristics of functional and process-oriented management

Параметры сравнения	Функционально-ориентированное управление	Процессно-ориентированное управление
Сущность подхода	- разделение производственного процесса на простейшие, элементарные операции (функции, работы) - использование иерархической организационной структуры управления предприятием - управление деятельностью предприятия осуществляется по структурным подразделениям	- выделение процессов на предприятии - управление деятельностью предприятия осуществляется по процессам
Объект управления	Структурные подразделения предприятия	Бизнес-процессы предприятия
Субъект управления	Руководители высшего, среднего, низового звена	Владельцы (хозяева) бизнес-процессов
Преимущества подхода	- способствует увеличению производительности труда работника - однозначность в определении задач каждого работника - специализация работника на выполнении операции и др.	- способствует повышению степени удовлетворенности конечного потребителя - способствует повышению качества конечного продукта / оказанной услуги - заинтересованность исполнителей в качественном выполнении бизнес-процессов, а значит, производстве качественного продукта / качественном оказании услуги - приоритет в применении современных технологий - снижение административных барьеров, высокая гибкость, адаптивность структуры и др.

Недостатки подхода	<ul style="list-style-type: none"> - не стимулирует заинтересованность работников в конечном результате деятельности предприятия (работники не ориентированы на повышение эффективности производства, на удовлетворение потребностей клиентов) - усложняет обмен информацией между подразделениями предприятия - не отвечает требованиям гибкости, адаптивности, быстроты реакции и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - ограниченность применения на отечественных предприятиях - требует дополнительных затрат труда, финансов и времени, необходимых для внедрения подхода на предприятии - требует преодоления психологического барьера работников при внедрении подхода на предприятии и др.
--------------------	--	--

Источник: составлено автором

Приведенный выше сравнительный анализ показывает, что принципиальное отличие процессного подхода к управлению предприятием от функционального заключается в постановке во главу угла не вертикальных иерархических связей, формирующих организационную структуру управления, а горизонтальных, связывающих между собой функциональные виды деятельности различных подразделений предприятия [3].

К настоящему моменту времени сложились различные трактования понятия «бизнес-процесс», который составляет основу процессного подхода к управлению. Различия в определении данного понятия во многом обусловлены изучением учеными-экономистами различных аспектов (свойств) бизнес-процессов. Изначально под процессом понимались «любые виды деятельности в работе организации». Именно такое определение предлагает В. Деминг в 1982 году [4].

В настоящее время общепринятым является определение бизнес-процесса, приведённое в международном стандарте системы качества ИСО 9000:2008: «процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» [5].

Проведенный анализ научной литературы показал, что наибольшее распространение получила следующая классификация бизнес-процессов, применительно к хозяйствующему субъекту (предприятию):

1. Основные бизнес-процессы – это бизнес-процессы, связанные с выполнением основного вида деятельности предприятия (изготовление продукта / оказание услуги); это бизнес-процессы, в рамках которых создается добавленная стоимость (конечная или промежуточная) для продукта предприятия.

2. Вспомогательные бизнес-процессы – это бизнес-процессы, направленные на эффективное выполнение основных бизнес-процессов;

это бизнес-процессы, клиентами которых являются основные процессы, структурные подразделения и сотрудники предприятия.

3. Управляющие бизнес-процессы – это бизнес-процессы, направленные на эффективное управление процессами предприятия.

4. Бизнес-процессы развития – это бизнес-процессы, связанные с развитием (совершенствованием) деятельности предприятия [6]. В итоге успешное внедрение процессного подхода на предприятии позволяет получить следующие результаты:

1. Процессная система управления, позволяющая гибко реагировать на изменения внешней среды, в первую очередь, на изменение предпочтений конечного потребителя.

2. Высокая регламентация бизнес-процессов предприятия, четкое назначение ответственных лиц за выполнение каждого бизнес-процесса.

3. Усиление конкурентных преимуществ предприятия на рынке, особенно на зарубежном. Внедрение процессной система управления дает возможность руководству предприятия получить сертификат МС ИСО серии 9000, наличие которого является гарантом качества произведенной продукции / оказанной услуги. Крупные европейские компании применяют процессное управление и имеют сертификат МС ИСО 9000, по этой причине российским предприятиям, работающим за рубежом, необходимо внедрять процессный подход к управлению, чтобы быть конкурентоспособными на зарубежном рынке.

4. Создает предпосылки для внедрения новых технологий на предприятии, так как, как известно, именно процессы легче всего поддаются автоматизации. Для понимания особенностей процессного подхода к управлению нами был проведен анализ истории его развития (табл. 2).

Этапы развития процессного подхода к управлению
Table 2 Stages of development of the process approach to management

Автор	Временной период	Краткая характеристика этапа развития подхода	Описание этапа развития подхода
А. Смит [7]	1776 г. XVIIIв.	Горизонтальная структуризация производственной деятельности (по технологии).	Выделение специализированных производственных операций в составе производственного процесса как определенной последовательности действий.
Ф. Тейлор, Г. Форд, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт [8]	Конец XIXв. – начало XXв.	Разработка методологических основ нормирования труда, стандартизация рабочих операций.	Выделение (структуризация) производственных процессов, по сути, можно считать <i>началом формирования процессного подхода к управлению</i> .
Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон и др. [8]	1911г.	Выделение управления в самостоятельную науку. Выделение управления как самостоятельного процесса.	Развитие производственных процессов способствовало формированию управления как самостоятельной науки. Усложнение управленческих структур обусловило необходимость специализации управленческих функций.
А. Файоль [9]	Начало XXв.	Функциональная структуризация управленческой деятельности (по функциям) в виде последовательности управленческих действий (управленческий процесс)	Рассмотрение управления как последовательного ряда операций (функций). Рассмотрение управления как одного из шести видов деятельности: 1. Техническая (изготовление и производство), 2. Коммерческая (закупки, продажи, обмен), 3. Финансовая, 4. Обеспечение безопасности, 5. Учетная, 6. Управленческая. А. Файоль считал, что «управлять означает прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать, контролировать».
Г. Эмерсон [10]	1912 г.	Стандартизация управленческой деятельности в виде моделей процессов управления.	Разработка 12 принципов управления, один из которых принцип писанных стандартных инструкций.
У. Шухарт, Э. Деминг, Д. Джуран [8]	Начало XXв.	Организация межфункционального управления при постоянном совершенствовании процессов. Формирование основ концепции управления качеством.	Организация управления межфункциональными процессами, ориентированными на достижение требуемых параметров продукции, и мотивация менеджеров на постоянное их совершенствование.
У. Шухарт [11]	1924 г.	Стандартизация управленческих процессов – выявления / устранения вариаций параметров качества выпускаемой продукции.	Переход от Тейлоровского индивидуального контроля конкретной детали, основанного на допусковом подходе, к контролю, направленному на обеспечение стабильности операций на всем протяжении технологического процесса и позволяющего достичь запланированного уровня качества конечной продукции.

Э. Деминг [12]	1940-е - 1950-е гг. XXв.	Разработка концепции «Непрерывное усовершенствование процессов» (Continuous Process Improvement, CPI), непрерывного (процессного) улучшения качества (14 принципов Э. Деминга) и цикла PDCA.	Введение в практику цикла PDCA («P» - plan, «D» - do, «C» - check, «A» - action) для осуществления управления любым видом деятельности на основе общей командной работы. Разработка поточной диаграммы, представляющей взаимосвязи фирмы от поставщика до потребителя, являющейся первой визуальной потоковой моделью процесса. К 60-м гг. XX в. сформировалось понимание процессного межфункционального управления как основы создания качественного продукта, удовлетворяющего потребности клиента.
Н. Винер [8]	1940-е гг. XXв.	Развитие кибернетики как науки о сложных системах, преобразующих входы в выходы.	С развитием кибернетики бизнес-процесс стал рассматриваться как совокупность видов деятельности (подпроцессов), потребляющая определенные ресурсы на входе и дающая продукт (результат), ценный для потребителя, на выходе. Ценность продукта для потребителя рассматривается как результат бизнес-процесса.
Дж. Томпсон [13]	1967г.	Разработал подход, основа которого понятие взаимозависимости задач всего производственного цикла «вход – трансформация – выход».	Дж. Томпсон предложил структурировать процессы в организации на «технологическое ядро», которое обеспечивает устойчивость, воспроизводимость и производительность бизнес-процессов, и защищающую его от изменчивой внешней среды буферизирующую прослойку в виде набора интерфейсов со средой, позволяющей предсказать будущие изменения или активно воздействовать на окружение.
Разработчики SADT, ARIS, DFD, IDEF и др.	Конец 60-х гг. XXв.	Разработка инструментов описания и моделирования бизнес-процессов.	Графическое представление бизнес-процессов с целью их регламентации и оптимизации: - SADT, DFD - IDEF, ARIS и др.
А. Флейгенбаум [14]	1970-е – 1990-е гг. XXв.	Разработка концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management (TQM)).	Это подход к управлению организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для организации и общества
Б. Смит [15]	1980-е гг. XXв.	Разработка концепции Six Sigma.	Концепция предполагает совместный анализ процесса с методами статистического контроля качества и программами организационных поощрений, стала популярным подходом к непрерывному совершенствованию процесса.

Разработчики Британского института стандартов [16]	1980-е гг. XXв.	Разработка международных стандартов качества ISO серии 9000:2000.	В соответствии с ISO серии 9000 системы менеджмента качества строятся на основе 8 базовых принципов: ориентация на потребителя; лидерство руководства; вовлечение персонала; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение; принятие решений на основе фактов; взаимовыгодные отношения с поставщиками. В соответствии с международными стандартами ISO серии 9000 достижение наилучшего результата, соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процессы, множество которых представляет процессную модель организации.
М. Портер [8]	1985г.	Предложена процессная ориентация бизнеса на ценность продукта для потребителя.	Разработка теории конкурентных преимуществ в виде цепочки создания ценности как последовательности стратегически важных видов деятельности. М. Портер идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действий, составляющих такую цепочку в любой фирме.
М. Хаммер, Дж. Чампи [17]	1990-е гг. XXв.	Разработка концепции реинжиниринга бизнес-процессов.	Разработка концепции радикального перепроектирования бизнес-процессов с целью скачкообразного роста эффективности деятельности предприятия.
Р. Каплан, Д. Нортон [18]	1992г.	Разработка сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard).	Разработка системы показателей, с помощью которой можно всесторонне оценить деятельность предприятия с целью повышения степени удовлетворенности клиентов. Оценку предприятия предлагается проводить с помощью четырех групп показателей: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение (развитие).
Т. Оно [19]	1943г. Основное развитие – 1980-е гг. XXв.	Философия «бережливого производства» (Lean production)	В соответствии с данной философией производство продукции представляет собой «поток создания ценности» как совокупности всех действий, которые требуется совершить, чтобы определенный продукт соответствовал требованиям потребителя, т.е. обладал ценностью для потребителя, а именно – определенными характеристиками и ценой. Концепция «бережливого производства» ориентирована на борьбу с потерями всех видов и во всех сферах деятельности предприятия, снижая тем самым затраты и сроки производства продукции, повышая в итоге доходы.

<p>Разработчики Collaxa, Oracle [20]</p>	<p>1990-е гг. XXв. - 2000-е гг. XXIв.</p>	<p>Разработка концепции «Управление бизнес-процессами» (Business Process Management, BPM)</p>	<p>Концепция интегрировала лучшие достижения процессных теорий организации бизнеса и информационных технологий проектирования и поддержки бизнес-процессов. Концепция BPM предусматривает: - изучение, проектирование, внедрение, выполнение, поддержку, оптимизацию и анализ распределенных процессов, выходящих за границы отдельных подразделений и организаций; - использование компонентных информационных технологий для автоматизированной поддержки распределенных процессов и интеграции приложений (прикладных программ), работающих на различных технологических платформах.</p>
<p>Евдокимова Е.Н., Д. Маслов, М. Дмитриев, Л.Н. Свирина, Г.А. Хмелева и др.</p>	<p>2015г. – по настоящее время</p>	<p>Процессный подход в государственном / муниципальном управлении</p>	<p>Осуществляется переход от управления процессами микроуровня к управлению процессами макроуровня (уровень региональных систем).</p>

Источник: составлено автором

На основании представленных данных в таблице можно сделать вывод, что процессный подход к управлению к настоящему моменту времени сформировался как управленческая идеология, которая по мере развития послужила основой формирования новых концепций и подходов.

Проведенный анализ показывает, что следующим этапом развития процессного подхода является переход к управлению процессами более высокого уровня, переход от микроуровня к мезо- и макроуровню, при этом управление процессами приобретает аспект региональности. На это, в частности, указывает Е.Н. Евдокимова (2011г.), в своей статье она утверждает, что «развитие процессного подхода видится в его применении на более высоком иерархическом уровне (на уровне региональных систем)» [8].

Действительно, процессный подход как универсальный инструмент управления может быть применен и для управления на региональном и государственном уровне.

При этом развитие методологии процессного подхода в управлении региональными системами заключается в разработке механизмов описания бизнес-процессов региональных систем,

их взаимодействия, моделировании, создании механизма управления региональными процессами, направленного на повышение конкурентоспособности региона.

Процессный подход, являясь теоретической основой многих управленческих концепций, обладает необходимым инструментарием, что позволит обеспечить выполнение поставленных задач.

Отметим, что в последние годы сложились определенные предпосылки для развития процессного подхода на мезо- и макроуровне:

1. Цифровизация экономики регионов. В соответствии с программой развития «Цифровая экономика» предполагается внедрение новых технологий управления, позволяющих гибко реагировать на происходящие изменения в экономике.

2. Ориентация на качественный продукт (оказанную услугу), удовлетворение потребностей клиентов. Данное свойство процессного подхода обуславливает высокую клиентоориентированность выполнения бизнес-процессов, что является безусловной необходимостью, если объектом управления является регион, развитие которого имеет социально-экономический характер. Это обстоятельство определяет и цели региональной политики, одними из основных которых являются:

а) «активизация социально-экономического развития регионов».

б) «повышение уровня жизни населения региона» [21].

3. Высокая степень регламентации выделенных бизнес-процессов. Данное свойство процессного подхода к управлению способствует повышению качества выполняемых процессов и процедур, что также в итоге будет влиять на эффективность регионального развития.

Необходимо отметить, что в настоящее время уже существуют примеры практического применения процессного подхода в отдельных сферах государственного управления.

Так, в Ленинградской области был создан процессный офис в структуре Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности. Основная цель функционирования офиса – это повышение качества предоставления государственных услуг населению и предпринимателям региона, улучшение его социально-экономического развития [22]. Внедрение процессов проводится для дальнейшей автоматизации и цифровизации предоставления государственных услуг.

Внедрение процессного подхода в деятельность Федерального казначейства сопровождалось описанием видов процессов как элементов объекта системы управления экономической эффективностью его деятельности. Основная цель внедрения подхода – это повышение качества управления и регламентации процессов [23].

В Генеральной прокуратуре осенью 2017 года утвержден проект цифровой трансформации, который наряду с автоматизацией предусматривает и более широкое внедрение процессного подхода [24].

С целью повышения результативности деятельности государственных органов «был инициирован вопрос об организации обучения соответствующих специалистов. Приказом Минтруда и социальной защиты России (№ 248н от 17.04.2018) был утвержден новый профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» (Expert in Process Management – ICPM)». «В целях повышения эффективности внедрения процессного подхода в ведомства надзорных органов (Росздравнадзор, Роспотребнадзор, МЧС, Роструд, ФАС и Росприроднадзор) РАНХ и ГС предоставил руководящему составу возможность непрерывного обучения процессному подходу на курсах переподготовки и повышения квалификации» [25].

Рассмотрим возможности применения процессного подхода на примере региональных экономических систем (РЭС).

Отметим, что региональная экономическая система представляет собой сложный, динамически развивающийся объект, который должен обладать способностью к развитию, то есть реализации определенных задач в достижении заданной цели при изменении внутренних и/или внешних условий» [26].

Мы рассматриваем региональную экономику как сложную систему, которой следует управлять, учитывая ее системные закономерности. В РЭС проявляются следующие системные закономерности: фиксируется системное качество, свойство отношения, множество элементов, включенных в связи. Применяя процессный подход к управлению РЭС, предполагаем управление ее системными процессами:

- процесс 1 – формирование и развитие атрибутивного свойства концепта – создание ценностей, благ. Исходя из определения термина системы в параметрической общей теории систем были введены три важнейших ее понятия: атрибутивный концепт, реляционная структура, субстрат. Определение понятия системы: системой является любая вещь, на которой реализуются некоторые отношения, обладающие определенным заранее фиксированным свойством. Это определенное свойство в параметрической общей теории систем называют атрибутивным концептом системы, отношение им обладающее – реляционной структурой, а вещи, находящиеся в этом отношении, – субстратом системы [27];

- процесс 2 – сохранения и развития реляционной структуры, то есть собственно того отношения, которое и обладает атрибутивным свойством. В данном случае это технология (то есть тоже процесс) человеческой деятельности по созданию ценностей, благ (как материальных, так и нематериальных), то есть собственно «экономическая деятельность»;

- процесс 3 – постоянное обогащение субстрата системы. В постиндустриальной эпохе оно идет как процесс цифровизации РЭС;

- процесс 4 – поддержание равновесия, устойчивости системы и усиление ее самоорганизации.

Таким образом, появляется возможность в рамках параметрической теории систем описать качественно и количественно РЭС; затем создать ее модель и заложить параметры управления, позволяющие достигать устойчивости и роста. Формализованность данного методологического ин-

струмента и позволяет перейти в дальнейшем к созданию экономико-математических моделей описания РЭС. Результатом управления системными процессами РЭС будет обеспечение постоянного роста самоорганизации системы. Это позволит РЭС в условиях цифровизации максимально гибко реагировать на новые свойства, возникающие в экономических отношениях, использовать

их для усложнения концепта и углубления системного качества.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

The authors declare the absence a conflict of interest warranting disclosure in this article.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Кочеткова Т.С.** Комплексная оценка бизнес-процессов предприятий: нечётко-множественный подход. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2016. № 4 (48). С. 78–83.
2. **Lukhovskaya O.K., Kochetkova T.S., Zhukova Y.E.** Diagnostics and Forecasting of Business Processes in the Service Sector as a Tool for Strategic Planning and Development of the Consumer Market in the Economy of the Region. *Global Challenges of Digital Transformation of Markets*, 2021. P. 493–504.
3. **Кочеткова Т.С., Горина С.В.** Проблемы оценки управленческих процессов // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2013. № 1 (33). С. 23–29.
4. **Deming W.E.** Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2009. 35с.
6. Бизнес-процесс: понятие и классификация [Электронный ресурс]. – URL: <https://studmir.com/biznes-procress-ponyatie-i-klassifikacziya/> - (дата обращения: 15.03.2022г.).
7. **Смит А.** Исследование о природе и причинах богатства народов. Антология экономической классики. Т.1. М.: Эконом, 1993.
8. **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.
9. **Fayol H.** General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.
10. Управление – это наука и искусство: пер. с англ. / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.
11. **Shewhart W.** Economic Control of Quality of Manufactured Product. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.
12. **Деминг Э.** Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2007.
13. **Thompson J.D.** Organizations in action; social science bases of administrative theory. N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
14. Концепция всеобщего управления качеством (TQM) и стандарты ISO 9000. URL: <http://econom-lib.ru/3-50.php>
15. История концепции «шести сигм» <https://www.quality.eup.ru/MATERIALY11/history6s.htm>.
16. Нормативное обеспечение управления качеством. http://eos.ibi.spb.ru/umk/15_2/5/5_R3_T3.html - (date of application: 03/15/2022).
17. **Хаммер М., Чампи Дж.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
18. **Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
19. Lean и развитие концепции бережливого управления [Электронный ресурс]. – URL: [## REFERENCES](https://lean.cdto.ranepa.ru/2-2-

</div>
<div data-bbox=)

1. **Kochetkova T.S.** Complex assessment of business processes of enterprises: fuzzy-multiple approach. *Modern high-tech technologies. Regional application*. 2016. N 4 (48). P. 78-83.
2. **Lukhovskaya O.K., Kochetkova T.S., Zhukova Y.E.** Diagnostics and Forecasting of Business Processes in the Service Sector as a Tool for Strategic Planning and Development of the Consumer Market in the Economy of the Region. *Global Challenges of Digital Transformation of Markets*, 2021. P. 493-504.
3. **Kochetkova T.S., Gorinova S.V.** Problems of evaluation of management processes // *Modern high-tech technologies. Regional application*. 2013. N 1 (33). P. 23-29.
4. **Deming W.E.** Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.
5. GOST R ISO 9000-2008 Quality Management Systems. Basic provisions and dictionary. - M.: Standartinform, 2009. - 35 p.
6. Business process: concept and classification [Electronic resource]. - URL: <https://studmir.com/biznes-procress-ponyatie-i-klassifikacziya/> - (accessed: 03/15/2022).
7. **Smith A.** Research on the nature and causes of the wealth of nations. *Anthology of Economic classics*. Vol.1. M.: Ekonom, 1993.
8. **Evdokimova E.N.** Evolution of the process approach in management and prospects for its development. *Management of economic systems: electronic scientific journal*, 2011. № 4 (28). - № state reg. articles 0421100034/0126. - Mode of access to the journal.: <http://uecs.mcnp.ru>.
9. **Fayol H.** General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.
10. Management is science and art: translated from English / A. Fayol, G. Emerson, F. Taylor, G. Ford. Moscow: Republic, 1992.
11. **Shewhart W.** Economic Control of Quality of Manufactured Product. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.
12. **Deming E.** Getting out of the crisis: A new paradigm of managing people, systems and processes / Translated from English. M.: Alpina Publishers, 2007.
13. **Thompson J.D.** Organizations in action; social science bases of administrative theory. N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
14. The concept of Universal Quality Management (TQM) and ISO 9000 standards [Electronic resource]. - URL: <http://econom-lib.ru/3-50.php> - (accessed: 03/15/2022).
15. History of the concept of «six sigma» <https://www.quality.eup.ru/MATERIALY11/history6s.htm> - (date of reference: 03/15/2022).
16. Normative quality management support http://eos.ibi.spb.ru/umk/15_2/5/5_R3_T3.html - (date of application: 03/15/2022).
17. **Hammer M., Champi J.** Reengineering of the corporation: Manifesto of the Revolution in Business. Translated from English - St. Petersburg: St. Petersburg University Press, 1997. 332 p.
18. **Kaplan Robert S., Norton David P.** Balanced scorecard. From strategy to action / Translated from English - Moscow: Olymp-Business CJSC, 2003. 304 p.

- lean-i-razvitie-koncepcii-berezhlivogo-upravleniya
20. Эволюция BPM <https://fisgroup.ru/blog/evolutsiya-bpm/> - (дата обращения: 15.03.2022г.).
21. Полозюк А.Г. Концепция регионального развития. <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-regionalnogo-razvitiya/viewer> - (дата обращения: 15.03.2022г.).
22. История создания Проектного офиса <https://econ.lenobl.ru/ru/budget/projects/info/> - (дата обращения: 15.03.2022г.).
23. **Демидов А.Ю.** Системный, функциональный и процессный подходы к функционированию органов исполнительной власти в условиях ориентации их деятельности на конечные результаты. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2009. №16. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-funktsionalnyy-i-protssessnyy-podhody-k-funktsionirovaniyu-organov-ispolnitelnoy-vlasti-v-usloviyah-orientatsii-ih>
24. Цифровая трансформация органов прокуратуры [Электронный ресурс]. URL: https://epp.genproc.gov.ru/web/gprf/expert_advice/news - (дата обращения: 15.03.2022г.).
25. **Свирина Л.Н.** К вопросу о внедрении процессного подхода в сферу государственного управления. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2019. №3. <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vnedrenii-protssessnogo-podhoda-v-sferu-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 22.03.2022).
26. **Журавлев Д.М.** Теоретические и методологические основы стратегирования социально-экономического развития региона: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Журавлев Денис Максимович; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»]. - Москва, 2020. - 308 с.
27. Л. фон Берталанфи и параметрическая общая теория систем. https://vuzdoc.org/122942/filosofiya/bertalanfi_parametricheskaya_obschaya_teoriya_sistem - (date of application: 03/15/2022).
19. Lean and the development of the lean management concept : <https://lean.cdto.ranepa.ru/2-2-lean-i-razvitie-koncepcii-berezhlivogo-upravleniya> - (date of application: 03/15/2022).
20. The evolution of BPM. <https://fisgroup.ru/blog/evolutsiya-bpm/> - (date of reference: 03/15/2022).
21. **Polozjuk A.G.** The concept of regional <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-regionalnogo-razvitiya/viewer> - (date of reference: 03/15/2022).
22. History of the creation of the Project Office [Electronic resource]. - URL: <https://econ.lenobl.ru/ru/budget/projects/info/> / - (accessed: 03/15/2022).
23. **Demidov A.Yu.** System, functional and process approaches to the functioning of executive authorities in the conditions of orientation of their activities to the final results. National interests: priorities and security. 2009. No.16. <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-funktsionalnyy-i-protssessnyy-podhody-k-funktsionirovaniyu-organov-ispolnitelnoy-vlasti-v-usloviyah-orientatsii-ih> (date of appeal: 03/22/2022).
24. Digital transformation of the prosecutor's office https://epp.genproc.gov.ru/web/gprf/expert_advice/news - (date of application: 03/15/2022).
25. **Svirina L.N.** On the implementation of the process approach in the sphere of public administration. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2019. N 3.
26. **Zhuravlev D.M.** Theoretical and methodological foundations of strategizing socio-economic development of the region: dissertation... Doctor of Economics: 08.00.05 / Denis Maksimovich Zhuravlev; [Place of defense: Lomonosov Moscow State University]. - Moscow, 2020. - 308 p.
27. L. von Bertalanfi and parametric general theory of systems https://vuzdoc.org/122942/filosofiya/bertalanfi_parametricheskaya_obschaya_teoriya_sistem - (date of application: 03/15/2022).