

УДК 65.011

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ПРОЕКТНО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКОЙ СФЕРЕ

Н.А. Ховрин, В.В. Мантуленко

Самарский государственный экономический университет, Самара, email: n.hovrin@svzk.ru, mantoulenko@mail.ru

Аннотация. Актуальные рыночные условия требуют изменений существующих подходов к управлению предприятиями. Всё большую популярность и востребованность приобретают гибкие методы управления, сочетающие в себе процессный и проектный подходы. В данной статье исследуются бизнес-процессы предприятий проектно-изыскательской сферы, выявляются их специфические характеристики и особенности принятия решений по управлению бизнес-процессами. Несмотря на то, что процессное и проектное управление представляют собой разные подходы, их сочетание в современных реалиях является важным условием сохранения конкурентоспособности организаций. Бизнес-процессы проектно-изыскательских компаний рассматриваются в работе с точки зрения их традиционной классификации на основные (производственные) и обеспечивающие (вспомогательные) процессы, процессы управления и процессы развития, а также их отраслевой специфики. Выделяются факторы, влияющие на выбор варианта сочетания проектного и процессного управления бизнес-процессами. Во введении рассматриваются теоретические основы понимания бизнес-процессов, эволюция взглядов на процессное управление, ключевые характеристики бизнес-процессов. В основной части работы представлена типология бизнес-процессов с учетом специфики проектно-изыскательской отрасли, обоснована важность сочетания проектного и процессного управления. В заключение сформулированы выводы по выбору и внедрению оптимального варианта сочетания проектного и процессного управления, которые могут быть использованы для разработки оптимальной модели управления бизнес-процессами проектно-изыскательских компаний.

Ключевые слова: бизнес-процесс, проектное управление, процессное управление, проектно-изыскательская отрасль.

SPECIFIC FEATURES OF DECISION-MAKING ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE ENGINEERING AND SURVEYING SPHERE

N.A. Khovrin, V.V. Mantulenko

Samara State University of Economics, Samara, email: n.hovrin@svzk.ru, mantoulenko@mail.ru

Abstract. Current market conditions require changes in existing approaches to enterprise management. Flexible management methods that combine process and project approaches are becoming increasingly popular and in demand. This article investigates business processes of enterprises in the engineering and surveying sphere, identifies their specific characteristics and features of decision-making on business process management. Despite the fact that process and project management are different approaches, their combination in modern realities is an important condition for maintaining the competitiveness of organizations. Business processes of engineering and surveying companies are considered in the work from the point of view of their traditional classification into primary (production) and supporting (auxiliary) processes, management processes and development processes, as well as their industry specifics. Factors influencing the choice of the option for combining project and process management of business processes are highlighted. The introduction considers the theoretical foundations of understanding business processes, the evolution of views on process management, and the key characteristics of business processes. The main part of the work presents a typology of business processes taking into account the specifics of the engineering and surveying industry, and substantiates the importance of combining project and process management. In conclusion, conclusions are formulated on the selection and implementation of the optimal option for combining project and process management, which can be used to develop an optimal model for managing business processes of engineering and surveying companies.

Keywords: business process, project management, process management, engineering and surveying branch.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.07.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.08.2025

Введение

Актуальные рыночные условия требуют изменений существующих подходов к управлению предприятиями. Всё большую популярность и востребованность приобретают гибкие методы управления, сочетающие в себе процессный и проектный подходы. Современная проектно-изыскательская отрасль характеризуется высокой сложностью бизнес-процессов, связанных с созданием уникальных объектов

инфраструктуры и строительства. Каждый проект обладает своей совокупностью характеристик, что предъявляет высокие требования к качеству, точности и скорости исполнения. Принятие решений по управлению такими процессами становится ключевым фактором успешной деятельности организации.

В стандарте ISO 9000-2015 процесс определен как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» [1]. В научной литературе встречается, по меньшей мере, несколько десятков определений бизнес-процесса. Обобщая их, мы понимаем под данной категорией систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой по средствам управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы — результаты процесса, представляющие ценность для потребителей (внутренних и внешних). Бизнес-процессы изучаются в рамках процессного подхода к управлению, при котором деятельность организации рассматривается как набор взаимосвязанных процессов, а не как отдельные функции или задачи.

Любую организацию можно представить как совокупность бизнес-процессов производственного и непроизводственного характера [2]. Однако для каждой компании бизнес-процессы будут индивидуальны. Процессный подход ориентирован на конечный продукт, а соответственно и на клиента. Эффективность деятельности при процессном подходе к управлению основывается на снижении затрат и повышении качества конечного продукта. Кроме того, процессная модель управления позволяет руководству компании получать достоверную и актуальную информацию о состоянии дел и на ее основе принимать своевременные и правильные решения.

Ключевые характеристики бизнес-процессов:

- целенаправленность: каждый процесс ориентирован на достижение конкретного результата;
- регламентированность: деятельность осуществляется по установленным правилам и стандартам;
- ресурсная зависимость: для выполнения процессов необходимы материальные, финансовые, информационные и человеческие ресурсы;
- ориентация на потребителя: выходы процесса должны удовлетворять потребности клиентов, как внешних, так и внутренних.

Исторически концепция бизнес-процессов эволюционировала от простых производственных цепочек до сложных системно-ориентированных моделей. В работах таких авторов, как М. Хаммер и Дж. Чампи [3], М.Э. Портер [4], Т.Х. Дэвенпорт [5], прослеживается развитие процессного подхода от узкофункционального понимания до комплексной системы управления.

В проектно-изыскательской деятельности бизнес-процессы приобретают особые характеристики:

- высокая степень уникальности (каждый проект представляет собой уникальную совокупность процессов, что требует особых подходов к стандартизации и управлению);
- значительная зависимость от человеческого фактора: квалификация и опыт специалистов играют критическую роль в качестве процессов;
- сложная система входов и выходов: включает не только материальные ресурсы, но и нормативно-техническую документацию, экспертные оценки, результаты изысканий;
- жесткие требования к документированию: каждый этап требует фиксации в соответствии с отраслевыми стандартами и законодательными требованиями.

Современные исследователи [2, 6] выделяют следующие ключевые аспекты бизнес-процессов в проектной деятельности:

- процессная целостность и системность;
- ориентация на создание ценности;
- измеримость и контролируемость;
- адаптивность к изменениям;
- ресурсная обеспеченность;
- взаимосвязь с другими процессами организации.

Цель исследования

В статье исследуются особенности принятия решений по управлению бизнес-процессами в проектно-изыскательской сфере. Рассматривается специфика различных категорий бизнес-процессов и предлагается классификация процессов с учётом их особенностей и факторов влияния. Целью статьи является обоснование сочетания процессного и проектного подходов к управлению бизнес-процессами в проектно-изыскательской отрасли, позволяющих обеспечить высокое качество проектов и удовлетворение потребностей клиентов. Объектом исследования выступают предприятия проектно-изыскательской сферы. Предмет работы — бизнес-процессы организаций проектно-изыскательской сферы.

Таблица 1

Специфические характеристики разных типов бизнес-процессов в проектно-исследовательской сфере

Тип процессов	Примеры	Особенности
Основные (производственные) процессы	Предпроектные процессы: – формирование технического задания; – анализ исходных данных; – согласования и экспертизы; – подготовка проектной документации. Проектные процессы: – разработка концепции; – подготовка рабочей документации; – проведение инженерных изысканий; – надзор; – поддержка реализации проекта Послепроектные процессы: – анализ результатов.	1. Первичный характер создания ценности: – непосредственно формируют продукт, имеющий рыночную стоимость; – создают добавленную стоимость для внешних заказчиков; – являются источником дохода организации; – определяют конкурентные преимущества компании на рынке. 2. Высокая степень уникальности каждого процесса: – индивидуальная адаптация под требования конкретного проекта; – необходимость учета специфики объекта проектирования; – зависимость от местных условий и нормативных требований. – требуется творческий подход при сохранении нормативных рамок. 3. Жесткая регламентация и нормативное регулирование: – обязательное соблюдение ГОСТов, СП, СНиП; – требования градостроительного и экологического законодательства; – необходимость прохождения государственных экспертиз; – сертификация и лицензирование отдельных видов работ. 4. Особенности управления: – планирование (жесткая привязка к срокам договоров, учет сезонности отдельных видов работ, координация смежных специальностей, и др.); – контроль качества (многоуровневая система проверок, внутренние и внешние экспертизы, обязательные контрольные точки, ведение журналов надзора); – управление рисками (технические риски проектных решений, юридические риски согласований, финансовые риски сметных расчетов, репутационные риски качества документации и др.).
Обеспечивающие процессы:	Техническое обеспечение: – управление специализированным оборудованием (геодезическим, лабораторным); – поддержка CAD/BIM-инфраструктуры; – обеспечение программными комплексами для проектирования. Информационное обеспечение: – управление нормативно-технической базой; – поддержка систем электронного документооборота; – обеспечение доступа к справочным и регулятивным ресурсам. Кадровое обеспечение: – поддержание квалификации специалистов; – организация аттестаций и сертификаций; – управление компетенциями в условиях меняющихся нормативных требований. Административно-хозяйственное обеспечение: – управление специализированными помещениями (чертежными залами, архивами); – организация рабочих мест для проектировщиков; – поддержка лабораторной базы для изысканий.	1. Вторичный характер создания ценности: – не производят прямой ценности для внешнего клиента; – обеспечивают инфраструктурную поддержку основных процессов; – косвенно влияют на конечный результат через повышение эффективности основных процессов 2. Внутренняя ориентация: – клиентами выступают подразделения организации; – ориентированы на удовлетворение внутренних потребностей; – оцениваются по показателям обслуживания внутренних «заказчиков». 3. Стандартизированный характер: – отличаются высокой степенью регламентации; – поддаются формализации и алгоритмизации; – легче поддаются автоматизации по сравнению с основными процессами. 4. Особенности управления: – требуют баланса между стандартизацией и гибкостью; – нуждаются в регулярном мониторинге эффективности; – подвержены рискам недооценки их значимости; – часто становятся объектом оптимизации затрат.

продолжение табл. 1

окончание табл. 1

Процессы управления	Стратегическое управление: – формирование стратегии развития; – управление компетенциями и знаниями; – развитие организационной структуры; – управление изменениями. Оперативное управление проектами: – управление проектами и программами; – контроль сроков и бюджетов; – распределение ресурсов; – управление договорной работой. Процессы обеспечения качества: – внутренний аудит и контроль; – управление несоответствиями; – анализ удовлетворенности клиентов; – совершенствование процессов. Управление рисками: – идентификация; – анализ (оценка вероятности и тяжести последствий); – контроль (разработка мер минимизации); – мониторинг (отслеживание изменений). Управление знаниями: – сбор; – структурирование; – передача; – защита.	1. Стратегическая направленность: – обеспечивают реализацию миссии и стратегических целей компании; – формируют политику в области качества проектной продукции; – определяют долгосрочные конкурентные преимущества; – управляют портфелем проектов и клиентской базой. 2. Интегрирующий характер: – связывают все виды деятельности организации; – обеспечивают взаимодействие между: основными и вспомогательными процессами, различными проектными группами, подразделениями и внешними стейкхолдерами. 3. Высокая степень стандартизации и формализации: – основаны на требованиях международных стандартов (ISO 9001, PMBOK), национальных нормативных документов, внутренних регламентов компании; – используют типовые управленческие циклы (PDCA, DMAIC); – обязательность документированных процедур; – четкое распределение зон ответственности; – регламентированные отчетные формы.
Процессы развития:	– внедрение новых технологий; – развитие компетенций персонала; – совершенствование методологии работы; – инновационная деятельность.	1. Инновационная направленность: – ориентированы на внедрение новых технологий (BIM, ГИС, цифровые двойники); – включают апробацию современных методов проектирования; – предусматривают освоение передового оборудования; – направлены на развитие цифровых компетенций персонала. 2. Проектный характер реализации: – организуются как временные инициативы с четкими сроками; – имеют определенные бюджеты и KPI; – требуют специального управления (отдельные руководители проектов); – часто реализуются через пилотные проекты. 3. Высокая зависимость от внешней среды: – учитывают изменения нормативной базы; – реагируют на технологические тренды отрасли; – адаптируются к требованиям заказчиков; – учитывают конкурентную ситуацию на рынке.

Материал и методы исследования

В основу исследования положен анализ отечественных и зарубежных научных источников, а также применение метода кейс-стади, включающего изучение российского и международного опыта. Научная новизна работы определяется следующими аспектами:

- описание специфики бизнес-процессов проектно-изыскательской сферы;
- обоснованием необходимости соотношения проектного и процессного подходов управления в рассматриваемой отрасли.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов при разработке способов оптимизации бизнес-процессов в проектно-изыскательской сфере.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление бизнес-процессами позволяет компании оперативно реагировать на изменения рынка и быстрее конкурентов адаптироваться к новым условиям. Выполнение этой задачи обеспечивает

стабильное развитие предприятия. Бизнес-процессы разделяют на основные, сопутствующие (вспомогательные), обеспечивающие, процессы управления и процессы развития. Классификация бизнес-процессов требует многоуровневого подхода, учитывающего специфику проектной деятельности. Рассмотрим расширенную типологию бизнес-процессов применительно к проектно-исследовательской отрасли (табл. 1).

Ключевые особенности производственных процессов в проектно-исследовательской сфере состоят в следующем. Для этапа проектирования характерными чертами являются многоэтапность, междисциплинарная координация (архитекторы, конструкторы, инженеры), итерационный характер с многочисленными согласованиями, а также обязательность надзора. Стадия инженерных изысканий определяется сезонной зависимостью работ, спецификой используемого оборудования, лабораторных исследований и испытаний, камеральной обработкой данных. Особенности документооборота на данных стадиях состоят в том, что каждый документ строго регламентирован и имеет свою юридическую значимость, проектная документация хранится в течение длительного времени, данные должны быть достоверными, и за то предусмотрена персональная ответственность специалистов. Основные бизнес-процессы в проектно-исследовательской сфере также характеризует критическая зависимость от человеческого фактора. Это вызвано высокими требованиями к квалификации исполнителей, необходимостью наличия допусков СРО и сертификатов, личной ответственностью главных специалистов, необходимостью постоянного повышения квалификации работников. Экономические особенности основных бизнес-процессов в проектно-исследовательской отрасли — это высокая доля затрат на оплату труда специалистов, необходимость профессиональной страховой защиты, длительный цикл оплаты (авансы, поэтапные платежи), жесткая конкуренция на рынке проектных услуг.

В отличие от обеспечивающих процессов, основные производственные процессы:

- часто не могут быть переданы на аутсорсинг без потери компетенций;
- требуют постоянных инвестиций в развитие технологий;
- нуждаются в специальной системе мотивации персонала;
- являются объектом пристального внимания регулирующих органов.

Эффективность основных процессов в проектно-исследовательской деятельности определяется:

- соблюдением нормативных требований;
- оптимальностью технических решений;
- своевременностью выполнения работ;
- экономической целесообразностью проектов;
- удовлетворенностью заказчика результатами.

Обеспечивающие процессы в проектно-исследовательской сфере служат фундаментом для успешной реализации проектов, обеспечивая ресурсами, информацией и инфраструктурой, необходимой для работы ключевых производственных подразделений. Качество обеспечивающих процессов в проектно-исследовательской деятельности влияет на:

- соблюдение сроков проектирования;
- соответствие нормативным требованиям;
- возможность параллельного выполнения работ;
- защиту интеллектуальной собственности;
- эффективность взаимодействия между специалистами.

Управленческие бизнес-процессы в отрасли характеризуются необходимостью мощной технологической поддержки: использованием специализированных РМ-систем, интеграцией с CAD/BIM-платформами, автоматизацией документооборота, использованием систем бизнес-аналитики и отчетности. Важными технологическими аспектами являются также интеграция с отраслевыми информационными системами, управление данными геоинформационных систем, контроль версий проектной документации, автоматизация процессов согласования.

Критически важными аспектами для управленческого блока бизнес-процессов в проектно-исследовательской сфере сегодня являются управление знаниями (накопление и систематизация проектного опыта, поддержание актуальности нормативной базы, развитие корпоративных стандартов, обучение и сертификация персонала), управление взаимодействием (координация работы смежных отделов, организация междисциплинарного контроля, управление внешними стейкхолдерами, разрешение конфликтных ситуаций), а также управление инновациями (внедрение новых технологий проектирования, развитие цифровых компетенций, апробация новых методов работы, управление изменениями процессов).

Есть ряд специфических требований к управленческим процессам:

- гибкость и адаптивность (возможность оперативной корректировки планов, быстрое перераспределение ресурсов, адаптация к изменениям нормативной базы, учет требований конкретных заказчиков);
- баланс между стандартизацией и творчеством (сочетание регламентов и профессионального суждения, управление креативными процессами, поддержка нестандартных решений, сохранение нормативного соответствия);
- информационная прозрачность (система управленческой отчетности, контроль версий документов, отслеживание изменений, архивация управленческих решений).

К экономическим характеристикам управленческих бизнес-процессов в рассматриваемой сфере относятся следующие аспекты: управление длинными денежными потоками, контроль проектных лимитов, оптимизация налогового планирования, управление дебиторской задолженностью.

Таким образом, управленческие процессы в проектно-изыскательской сфере отличаются высокой степенью профессиональной специализации, необходимостью баланса между творчеством и регламентацией, жесткими требованиями к документированию решений, критической важностью временных параметров, высокой степенью ответственности за принимаемые решения. При этом эффективность управленческих процессов определяется, прежде всего, своевременностью принимаемых решений, качеством реализации проектов, удовлетворенностью заказчиков, соответствием нормативным требованиям, экономической результативностью деятельности.

Ключевыми направлениями процессов развития являются:

- технологическое развитие (внедрение новых программных комплексов, освоение современного измерительного оборудования, автоматизация рутинных операций, развитие систем управления данными);
- методическое развитие (разработка корпоративных стандартов, создание типовых решений и шаблонов, унификация процессов проектирования, формирование библиотек лучших практик);
- кадровое развитие (программы повышения квалификации, система наставничества и менторства, развитие цифровых компетенций, подготовка внутренних экспертов);
- организационное развитие (оптимизация структурных подразделений, внедрение новых бизнес-моделей, развитие системы управления качеством, совершенствование клиентского сервиса).

Процессы развития имеют длительный цикл внедрения (требуется время на апробацию новых решений). Они также характеризуются необходимостью параллельного ведения «старых» и «новых» процессов для поэтапного перехода на новые технологические решения. Здесь особенно важно пилотное тестирование. Бизнес-процессы развития подразумевают высокие требования к персоналу: во-первых, необходимость переобучения сотрудников, во-вторых, важно учитывать сопротивление изменениям, важность мотивации персонала к инновациям. С экономической точки зрения процессы развития требуют значительных первоначальных инвестиций, имеют длительный срок окупаемости (здесь существует необходимость фандрайзинга и грантов), также важно отметить риск недофинансирования инициатив. С точки зрения управления, процессы развития требуют тщательного планирования, анализа технологических трендов, оценки ресурсных возможностей, формирования дорожных карт и определения приоритетных направлений. На этапе реализации данные бизнес-процессы требуют создания проектных команд, разработки регламентов внедрения, организации пилотных зон и построения системы мониторинга.

Современные условия хозяйствования требуют от компаний постоянного совершенствования систем управления для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития. В научной литературе активно обсуждаются два ключевых подхода к управлению: процессный и проектный. Их интеграция и взаимодополняемость становятся основой для повышения эффективности бизнес-процессов, особенно в условиях высокой неопределенности и динамичных изменений внешней среды. В данном обзоре рассматриваются основные идеи трех научных работ, посвященных этой теме, с акцентом на их ключевые выводы и рекомендации.

Репин В. подчеркивает, что внедрение процессного подхода требует системного планирования, включая разработку процессной архитектуры, обучение персонала и интеграцию с ИТ-системами. Важным выводом является необходимость адаптации методологии под специфику организации, чтобы избежать избыточной бюрократизации [6]. Жаринов И.А. делает вывод, что комбинация процессного и проектного подходов позволяет повысить гибкость управления, особенно в условиях неопределенности. Однако успех интеграции зависит от адаптации методов к корпоративной культуре и готовности сотрудников к изменениям [7]. В статье Жабина А.П. и Волкова Е.В. исследуется принцип взаимодополняемости двух подходов на примере ПАО «Лукойл». Исследователи отмечают преимущества комбинации подхо-

дов: проектный подход обеспечивает инновационность и адаптивность, а процессный — стабильность и контроль. Их сочетание позволяет компаниям эффективно реализовывать стратегические инициативы, такие как цифровизация или освоение новых месторождений [8]. Чэнь Х. и Бондаренко Н.А. подчеркивают, что оба подхода имеют свои сильные и слабые стороны, и их применение зависит от специфики компании. Комбинация процессного и проектного подходов (интегрированный подход) становится все более популярной, так как позволяет компаниям одновременно управлять рутинными операциями и инновационными проектами. Такой гибридный подход способствует достижению стратегических целей, повышению эффективности и улучшению управляемости организации [9].

Выводы

Выбор оптимального сочетания проектного и процессного подходов к управлению бизнес-процессами проектно-изыскательских организаций определяется совокупностью объективных и субъективных факторов. Ключевыми аспектами, требующими учета, являются масштаб деятельности и организационные параметры (малые предприятия склонны к упрощенным проектным методикам, в то время как крупные корпорации комбинируют оба подхода в единой управленческой системе), уровень зрелости управленческой (корпоративной) культуры (в том числе способность компании к восприятию новых управленческих подходов, инноваций, восприимчивость к изменениям), характер взаимодействия с внешними контрагентами, специфика решаемых задач (доминирование нестандартных проектов обуславливает приоритет проектного подхода, в то время как рутинные операции в большей степени требуют процессного управления), ресурсные ограничения (доступ компании к трудовым, финансовым и материальным ресурсам существенно детерминирует выбор тех или иных инструментов и методов управления), внешняя среда (высокая степень изменчивости условий внешней среды усиливает значимость проектного управления за счет его большей гибкости и адаптивности), а также нормативно-правовые требования (необходимость соблюдения стандартов и отраслевых регламентов повышает значимость процессного подхода при выполнении типовых операций).

При этом эффективность управления бизнес-процессами оценивается на основе количественных и качественных показателей, включающих:

- степень выполнения плановых показателей по объему работ;
- соблюдение временных и бюджетных ограничений;
- уровень удовлетворенности заказчиков;
- динамику претензий и рекламаций;
- рост прибыльности и рентабельности;
- улучшение рыночной репутации.

Для формирования оптимальной модели управления применяются методы анализа (в том числе стратегического анализа — PEST-, SWOT-анализ, конкурентный анализ), бенчмаркинг и сценарное моделирование, позволяющие описать существующие в организации бизнес-процессы (по различным типам и взаимосвязям, существующим между ними), выявить сильные и слабые стороны текущей системы управления бизнес-процессами. Инструменты мониторинга и корректировки обеспечивают своевременное выявление отклонений и их устранение. Важную роль играет формирование базы данных по результатам предыдущих проектов и процессов, что способствует принятию обоснованных управленческих решений.

Таким образом, рациональное сочетание проектного и процессного подходов позволяет создать адаптивную систему управления, соответствующую специфике организации и внешним условиям ее функционирования.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1390-ст). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195013/b2e234aff71f8a649372e34918db0e744ecf7d26/ (дата обращения: 30.06.2025).
2. Andersen B. Business Process Improvement Toolbox. 2nd edit. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2007. 312 p.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 2006. 272 p.
4. Porter M.E. The value chain and competitive advantage // Understanding business processes. 2001. Vol. 2. P. 50-66.
5. Davenport T.H. Need radical innovation and continuous improvement? // Integrate process reengineering and TQM, Planning Review. 1993. Vol. 21. no. 3. P. 6-12.

6. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 12 с.
7. Жаринов И.А. Интеграция гибких методов проектного управления в процессную модель менеджмента // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 8 (65). С. 38-53.
8. Жабин А.П., Волкова Е.В. Принцип взаимодополняемости проектного и процессного подходов в управлении инновационно-ориентированными бизнес-организациями // Теория и практика общественного развития. 2023. № 11 (187). С. 170-175.
9. Чэнь Х., Бондаренко Н.А. Проектный и процессный подходы к управлению компанией // Ученые заметки ТОГУ. 2023. Т. 14. № 4. С. 129-134.