

УДК 65.014.1

UDC 65.014.1

05.00.00 Технические науки

Technical science

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**MANAGEMENT PROCESS IN A COMPANY**

Грубич Татьяна Юрьевна
старший преподаватель
РИНЦ SPIN-код: 2066-8365
tgrubich@mail.ru
*Кубанский государственный аграрный
университет, Россия, 350044, Краснодар,
Калинина, 13*

Grubich Tatiana Yurievna
senior lecturer
RSCI SPIN-code: 2066-8365
tgrubich@mail.ru
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье приведено теоретическое обоснование необходимости проведения реинжиниринга системы управления в организации. Рассмотрен цикл управления и приведено описание этапов данного цикла. Подробно рассмотрено значение правильной постановки целей и описана методика построения дерева целей и функций объекта исследования. Изучены внутренние и внешние возможные процессы объекта исследования. Показано влияние управляющего воздействия на бизнес-процессы объекта исследования. Рассмотрена взаимосвязь бизнес-процессов и организационной структуры объекта исследования. Показана важность моделирования и оценки организационной структуры и бизнес-процессов и последующего их реинжиниринга. Рассмотрены такие критерии диагностики организации, как способность организации обучаться, усиливая свою позицию на рынке, гибкость стратегии и способность организации поддерживать и наращивать свой стратегический потенциал. Введено понятие архитектуры предприятия. Определено, что организационная структура и бизнес-архитектура являются доменами архитектуры предприятия. Рассмотрено влияние процесса управления на архитектуру предприятия

The article presents a theoretical substantiation of the necessity of carrying out reengineering of management system in the organization. The cycle of management is considered and the description of stages of the given cycle is resulted. Value to proper statement of objectives is in detail considered and the procedure of construction of a tree of objectives and functions of object of research is described. Internal and external possible processes of object of research are studied. Influence of operating influence on business-processes of object of research is shown. The interrelation of business-processes and organizational structure of object of research is considered. Importance of modeling and an assessment of organizational structure and business-processes and their subsequent reengineering is shown. Such criteria of diagnostics of the organization as capacity of the organization to be trained are considered, strengthening the position in the market, flexibility of strategy and capacity of the organization to support and increase the strategic potential. The concept of architecture of the enterprise has been shown. It is certain, that the organizational structure and business-architecture are domains of architecture of the enterprise. Influence of managerial process on architecture of the enterprise is considered

Ключевые слова: ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ, ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ И ФУНКЦИЙ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, РЕИНЖИНИРИНГ, ДОМЕНЫ, ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ, ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ, ВНЕШНИЕ ПРОЦЕССЫ, СТРАТЕГИЯ, АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Keywords: CONTROL CYCLE, TREE OF OBJECTIVES AND FUNCTIONS, BUSINESS PROCESSES, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, REENGINEERING, DOMAINS, SETTING GOALS, INTERNAL PROCESSES, EXTERNAL PROCESSES, STRATEGY, ENTERPRISE ARCHITECTURE

Прежде чем рассматривать понятие процесса управления и его составляющих необходимо понимать, что же такое «управление».

Управление это процесс, в ходе которого происходит планирование, организация, мотивация и контроль, необходимые для достижения целей

организации. Процесс реализуется сотрудниками организации, имеющими соответствующие полномочия, в том числе с использованием информационных технологий [5].

Цель управления состоит в том, чтобы эффективно использовать имеющиеся в организации трудовые и иные ресурсы. В соответствии с целью выделяют задачи управления:

Поддержка хода производства продукции и оказания услуг, обеспечение цикличности и стабильности данных процессов.

Содействие развитию производства, совершенствование предоставляемых услуг, развитие информационных технологий.

Схематично процесс управления можно представить следующим образом (рисунок 1).

Звенья цикла управления образуют так называемые этапы, которых может потребоваться больше, нежели указано на рисунке 1, в зависимости от решаемой управленческой задачи.

Постановка целей – это один из исходных пунктов любой организации. Цели могут быть неоднородны, неочевидны и между ними существует некая иерархия. Для четкого понимания целей организации и их структуризации формируют дерево целей и функций. Данный метод позволит выявить соответствует ли глобальная цель организации ее миссии, а конечные продукты и процессы – глобальной цели [8].

Цикл управления



Рисунок 1 – Цикл управления

Дерево целей и функций – это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей и функций. При его построении выделяются глобальная цель и подчиненные ей подцели нескольких уровней. В модели отображается соподчиненность целей и функций и их внутренние взаимосвязи.

Одним из достоинств применения метода дерева целей и функций является возможность выстраивания взаимосвязи между целями разных уровней и декомпозирование больших целей на этапы.

При построении дерева целей и функций необходимо учитывать ряд положений:

- формирование функции любой системы определяется целями системы более высокого уровня;
- при переходе на любой последующий нижний уровень иерархии имеет место детализация и разукрупнение целей.

При разработке дерева целей и функций учитывается взаимодействие объекта исследования с окружающей средой. Причем в качестве объекта можно рассматривать не только организацию, но и конкретные процессы.

Рассмотрим этапы построения дерева целей и функций [8].

Формирование глобальной цели системы.

Глобальная цель системы должна описывать конечный продукт (КП), для получения которого система существует и осуществляет свою деятельность, или создается. Конечным продуктом может быть любой результат деятельности объекта исследования: материальная продукция, новый научный результат, научная информация, управленческие решения и т.п.

Декомпозиция по признаку «Виды конечного продукта».

Данный этап реализуется в тех случаях, когда система производит различные виды конечного продукта. При наличии большого числа разновидностей продукции классификатор по этому признаку может быть двухуровневым. То, какие конечные продукты производит объект исследования, зависит структуры целей объекта. Если речь идет о производстве, то конечным продуктом является выпускаемая продукция, а если строится структура целей аппарата управления, то это планы, решения и другие нормативно-методические документы, обеспечивающие выпуск соответствующих видов продукции.

Декомпозиция по признаку «Пространство инициирования целей».

Глобальная цель разбивается на более мелкие подцели и формируются подцели, инициируемые требованиями и потребностями окружающей среды, которые оказывают влияние на производство конечного продукта. При этом все системы, с которыми взаимодействует исследуемая, в процессе производства конечного продукта, делятся на четыре класса:

– вышестоящие системы, принимающие участие в формировании главных требований к конечному продукту (директивные органы, вышестоящие организации);

– нижестоящие (подведомственные) системы, требования которых выступают в основном в качестве ограничений на свойства конечного продукта;

– существенная (или актуальная) среда, т.е. системы, которые имеют непосредственное отношение к производству конечного продукта (поставщики, потребители, аналогичные предприятия, опыт которых может оказаться полезным и т.п.);

– исследуемая система, которая помимо глобальной цели выполняет собственные цели, инициируемые внутренними потребностями объекта исследования.

Декомпозиция по признаку «Жизненный цикл».

Существуют подэтапы получения конечных продуктов в зависимости от их видов – от формирования или прогнозирования потребности в продукте до потребления и поставки заказчику.

Декомпозиция по основным элементам системы.

Формируются функции, которые вытекают из потребностей основных элементов системы: кадры, предмет деятельности, средства деятельности.

Рисунок 2 отображает результат рассмотренных этапов.

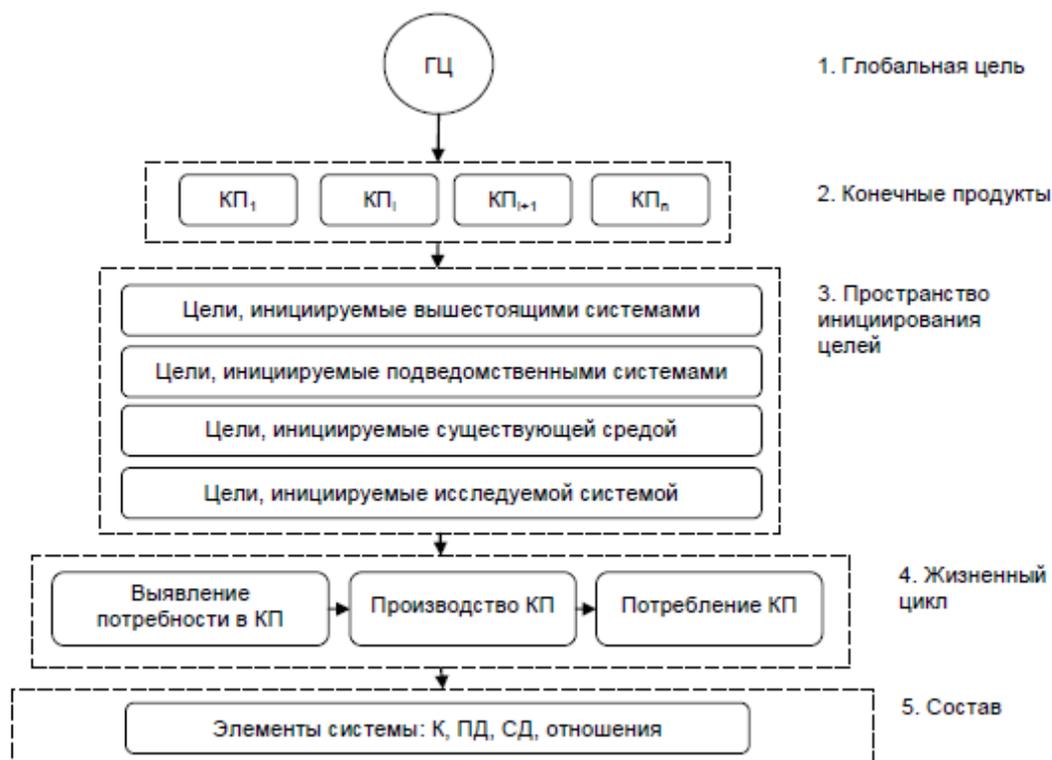


Рисунок 2 – Схема дерева целей и функций

После четкого определения целей и функций объекта исследования происходит переход на следующий этап цикла управления – планирование.

Планирование в организации происходит на разных уровнях, по итогам которого разрабатывается документ, имеющий силу в пределах организации. Это стратегический план, оперативное и тактическое планирование, текущее планирование.

Стратегическое планирование – это процесс по разработке долгосрочных планов развития организации в соответствии с ее миссией. Результаты оформляются в стратегический план развития. Планирование является долгосрочным – 3-5 лет и разрабатывается с учетом рыночной ситуации. Другими словами, стратегический план – это план мероприятий по достижению целей, которые стоят перед организацией, на долгосрочный период [9].

Цели, стоящие перед организацией, могут быть качественными или количественными, экономическими или неэкономическими. Цели формируются по иерархическому принципу и на верхнем уровне количество целей должно быть не большим. С каждым последующим уровнем цели детализируются на подцели.

Цели краткосрочного периода служат решению тактических задач, которые формируются из принятой в организации стратегии. Например, рост доходов компании, рекламная политика, совершенствование работы с клиентами, внедрение информационных технологий. Цель должна формулироваться четко, конкретно, должна быть измеримой, достижимой и взаимосвязанной с другими целями и способами их достижения.

Поскольку невозможно с высокой степенью достоверности предсказать временной период, в котором будет существовать и реализовываться стратегия организации, то стратегический план, по сути, приобретает форму долгосрочного бюджета. При построении прогностических моделей используется такое понятие, как горизонт планирования, т.е. количество периодов на которые строится план или составляется прогноз. Чем больше горизонт планирования, тем ниже точность построенной прогностической модели. Соответственно, задача долгосрочного бюджета, не точный прогноз поведения организации в конкретный период времени, а лишь в расставлении акцентов в деятельности организации. Например, рыночная стратегия – пассивная или агрессивная, основные закономерности функционирования организации – финансирование, доля расходов в общей структуре доходов и т.д., изменения в фондах компании. Ключевыми ориентирами при составлении долгосрочного бюджета будут выступать прибыль, доля рынка и т.д. [1]

Следующий этап в управленческом цикле организации это организация или исполнение принятых решений.

Данный этап может быть реализован в двух видах – ориентированный на длительное приспособление компании к принятой стратегии или управление организацией в сложившихся условиях в текущем периоде.

В первый вид изменений может входить создание или изменение организационной структуры, распределение обязанностей среди сотрудников компании, моделирование, оценка и оптимизация существующих бизнес-процессов, построение новых бизнес-процессов.

Ко второму виду могут быть отнесены организация текущей деятельности предприятия, работа с персоналом и т.д.

Необходимость анализа и оценки существующей организационной структуры обусловлена следующими факторами:

- организационная структура должна обеспечивать слаженную работу всех структурных подразделений организации;
- она должна обладать определенной гибкостью и способностью изменяться в зависимости от внешних и внутренних условий организации;
- должна позволять регулировать численность управленческого аппарата структурных подразделений.

Под организационной структурой понимается состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по структурным подразделениям организации. От того, насколько организационная структура соответствует процессам, протекающим в организации, зависит эффективность первой.

В соответствии с этим выделяют несколько типов организационных структур каждая из которых имеет свои особенности, и выбор типа организационной структуры осуществляется в соответствии со сферой деятельности организации, политики руководства и стратегией [7].

На этапе мотивации осуществляется побуждение сотрудников организации к деятельности через формирование мотивов поведения для достижение целей организации и личных целей сотрудников.

В процессе мотивации предполагается использование определенной цепочки действий: потребности людей – интересы людей – мотивы деятельности – действия людей.

Например, в качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры.

На этапе контроля проводится проверка соответствия действий сотрудников целям организации. Проверяется качество выполнения должностных обязанностей. Контроль осуществляется при реализации любого этапа бизнес-процессов [2].

Анализ завершает цикл управления организацией и позволяет перейти на новый виток управления с учетом ошибок или недочетов предыдущего управленческого цикла.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый этап цикла управления направлен на стабильную работу организации, будь то планирование, мотивация, оценка организационной структуры или контроль.

Для того чтобы занимать лидирующие или устойчивые позиции на рынке, организация должна быть конкурентоспособной. На конкурентоспособность влияют ряд факторов, внешних и внутренних. Получая информацию об изменяющихся условиях внешней среды организация может лишь адаптировать свою деятельность. Внутренние процессы зависят напрямую от ее политики и стратегии. От того как организованы протекающие в организации бизнес-процессы, от организации управления и сопровождения бизнес-процессов зависит эффективность деятельности организации.

Для оценки внутренних процессов организации проводят ее диагностику.

Диагностика – это определение состояния объекта исследования (организации) путем реализации комплекса действий.

В исследованиях авторов О.А. Блинова, О.С. Рудаковой, В.Я. Захарова, И.В. Захарова выделяются две ключевые группы критериев диагностики:

- способность организации обучаться, усиливая свою позицию на рынке, гибкость стратегии;
- способность организации поддерживать и наращивать свой стратегический потенциал.

Первый критерий направлен на своевременное выявление проблем и нахождением путей их решения, например, внедрением инноваций и организационной культуры. Второй критерий характеризуется наличием ресурсов, сбалансированными запасами, высоким уровнем реализации бизнес-процессов, связями между технологическими функциями.

В международной практике применяются разнообразные системы комплексной диагностики, включающие в себя экономическую диагностику, диагностику закупочной маркетинговой деятельности, техническую диагностику, диагностику технологических процессов, социальную диагностику, диагностику менеджмента и организации, диагностику внешней среды, оценку стратегии организации, оценку организационной структуры.

В жизненном цикле организации со временем наступают критические периоды, когда происходит резкое сокращение сроков принятия и внедрения управленческих решений. Такие периоды чаще всего наступают в первые год-два жизни организации и при переходе на новые виды продукции или новые рынки.

В данные периоды происходит изменение поведения предприятия. Показатель слабости организации – отсутствие анализа перспектив развития. Недостаточно проводить обнаружение ранних признаков наступления критического периода, необходимо разрабатывать компенсирующие меры.

Особое внимание необходимо уделять использованию управленческих инноваций, которые не требуют больших затрат, но оказывают положительное воздействие на результаты работы организации.

Исследование систем управления – это деятельность, направленная на совершенствование управленческих процессов организации в соответствии с постоянно изменяющимися условиями внутренней и внешней среды организации.

Комплексная диагностика организации и системы управления организации является системным анализом. Цель анализа – разработка и внедрение выбранной эталонной модели системы управления [4].

Перестройка системы управления начинается с анализа действующей системы управления, который включает в себя следующие этапы:

- обследование организации управления;
- изучение организационных процедур;
- построение блок-схемы принятия решений;
- составление схем принятия решений по подразделениям организации;
- логический анализ схемы принятия решений;
- разработку документации.

По результатам анализа проектируется система управления, которая ориентирована на выбранные цели.

Принятие управленческих решений усложняется из-за необходимости учета большого количества факторов, определяющих эффективность деятельности организации. Постепенного улучшения

бизнеса может быть не достаточно в большинстве случаев. В связи с этим руководство организацией должно переконструировать организацию таким образом, чтобы она лучше сумела приспособиться к изменениям окружающей среды.

Для осуществления реконструкции организации необходимо проводить реинжиниринг системы управления и производства организации для внедрения новой модели бизнеса. Особенно актуален реинжиниринг для кризисных организаций.

В последние десятилетия сложилась новая экономическая ситуация, при которой предложение на большинстве рынков во много раз превышает спрос. Произошли изменения в отношениях между производителями и потребителями, повысилась конкуренция. Началась борьба за каждого клиента. Рынок стал более прозрачным и открытым. Снижение качества услуг предоставляемых организацией приводит к снижению клиентской базы.

Большое значение имеет и внутренняя среда организации. Любая организация, даже крупная, через некоторое время теряет свою исходную оптимальность, приобретает функциональную несогласованность. Производственные процессы запутываются, происходит отклонение от первоначальных ориентиров и приоритетов деятельности.

В своих исследованиях Д. Чампли, М. Хаммер указывают на то, что долгосрочный успех компании зависит не от товаров, а от процессов.

Бизнес-процесс – цепочка видов деятельности, которая преобразует ресурсы, имеющиеся на входе, в конечный продукт, который имеет ценность для потребителя. Совокупность бизнес-процессов обеспечивает достижение конечных целей организации.

В общем виде бизнес-процесс представляет собой последовательность действий, которые совершаются в заданном порядке и направлены на достижение глобальной цели организации.

Бизнес-процессы группируют различные виды деятельности компании по результату, который важен для конечного клиента. Бизнес-процессы показывают последовательность и взаимосвязи работ, необходимые ресурсы и условия выполнения. В качестве ресурсов могут использоваться сырье, финансы, люди, оборудование, информационные системы и т.д. Оценку бизнес-процессов можно проводить с точки зрения стоимости их для компании и прибыли, которую они приносят.

Построение и оценка бизнес-процессов определяются целями, для достижения которых они применяются. Выделяют пять целей, для достижения которых применяется описание бизнес-процессов:

Для регламентации деятельности компании. Чтобы добиться от сотрудников понимания своего места, своевременного решения задач и качественного выполнения работы, необходимо описать их деятельность и деятельность компании в целом.

Для управления компанией. Управление компанией как совокупностью бизнес-процессов называется процессным подходом к управлению. Данный подход применяется в международных стандартах системы менеджмента качества: ISO, TQM, 6 Sigma. Внедрение процессного подхода позволяет определить для каждого бизнес-процесса такого владельца, который несет ответственность за результат, имеет ресурсы и полномочия для управления процессом [3].

Для оптимизации деятельности компании. Для проведения оптимизации необходимы следующие составляющие: цели, объект оптимизации и его показатели. Бизнес-процессы – это идеальные объекты для проведения изменений, т.к. имеют четко определенные границы, показатели и результат, который необходим клиенту.

Для автоматизации деятельности компании. Модели бизнес-процессов компании позволяют топ-менеджерам заложить в

информационную систему новый порядок и механизмы, развивающие компанию.

Для тиражирования бизнеса. Описание бизнес-процессов поможет перенести успешный опыт организации бизнеса с одной компании на другую и позволит быстрее наладить работу в новом филиале или компании.

Для управления процессом необходимо назначить должностное лицо, ответственное за выполнение процесса и его результат. Для управления процессом должностное лицо должно иметь ресурсы, необходимые для проведения процесса.

В условиях рыночной конкуренции усложняется принятие управленческих решений из-за необходимости учета всего многообразия факторов, определяющих эффективность деятельности организации. Происходит усложнение задач управления в силу необходимости оценки последствий принимаемых решений на всех этапах жизненного цикла.

Под реинжинирингом понимается кардинальное изменение традиционной функционально-ориентированной структуры управления и производства компании, которое основывается на выделении взаимодействующих бизнес-процессов и обусловлено необходимостью внедрять принципиально новую модель бизнеса.

В условиях высокого уровня насыщения спроса и доступности информации о производимых товарах и услугах выигрывает та организация, которая способна максимально гибко реагировать на запросы потребителей. Функционально-ориентированные структуры изначально не предполагают возможность такой степени учета изменений в потребительских предпочтениях.

Несмотря на существенные изменения, многие организации продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи, поэтому необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и

использовать принципиально новый подход к управлению – реинжиниринг, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий [2].

Необходимо проводить реинжиниринг организационной структуры и бизнес-процессов. Далее необходимо ввести такое понятие, как архитектура предприятия, – это наиболее общее и всестороннее представление предприятия, как хозяйствующего субъекта, имеющего краткосрочные и долгосрочные цели ведения своей основной деятельности, определенные миссией на региональном и мировом рынке, и стратегией развития, внешние и внутренние ресурсы, необходимые для выполнения миссии и достижения поставленных целей, а также сложившиеся правила ведения основной деятельности бизнеса.

Выделяют пять основных уровней (доменов) архитектуры предприятия: организационная структура, бизнес-архитектура и три домена, связанные со структурой информационной системы предприятия.

Организационная структура и бизнес-архитектура предприятия тесно взаимосвязаны друг с другом. Под бизнес-архитектурой понимается целостная организация бизнес-процессов, организационных, культурных и социальных областей деятельности предприятия. Она учитывает виды деятельности предприятия, его цели, варианты их реализации. Архитектура бизнес-процессов определяется основными функциями организации и может меняться под влиянием изменений внешней среды (в основном, это социальные, технологические, экономические, политические факторы) [1]. То есть бизнес-архитектура предприятия неразрывно связана с процессом его управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Grubich T.Y., Shrolik A.V. SWOT-analisis of medical and diagnostic center. //The Strategies of Modern Science Development: Proceedings of the VIII International scientific-practical conference North Charleston, SC, USA, 2015. С. 114-116.

2. Грубич Т.Ю., Шролик А.В. Методика анализа архитектуры предприятия. //Наука XXI века: новый подход Материалы XII молодежной международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных. Научно-издательский центр «Открытие». Санкт-Петербург, 2015. С. 97-101.
3. Грубич Т.Ю., Шролик А.В. Анализ бизнес-архитектуры ООО ЛДЦ «Доктора Дукина». //Theoretical & Applied Science. 2015. № 1 (21). С. 32-44.
4. Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Грубич Т.Ю. Совершенствование системы управления и оценка организационных структур организаций розничной торговли потребительской кооперации Краснодарского края. //Актуальные вопросы современной науки. 2015. № 1 (5). С. 77-83.
5. Грубич Т.Ю. Анализ модели AS-IS деятельности организаций общественного питания Краснодарского крайпотребсоюза. //Теоретические и прикладные вопросы образования и науки сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. 2014. С. 40-42.
6. Грубич Т.Ю. Анализ деятельности и моделирование бизнес-процессов организаций хлебопечения Краснодарского крайпотребсоюза. //ФЕНОМЕН РЫНОЧНОГО ХОЗЯЙСТВА: ОТ ИСТОКОВ ДО НАШИХ ДНЕЙ Материалы II-ой Международной научно-практической конференции, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки Юга России доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова. 2014. С. 489-501.
7. Барановская Т.П., Першакова Т.В., Вострокнутов А.Е., Грубич Т.Ю. Анализ рынка и моделирование бизнес-процессов организаций общественного питания Краснодарского крайпотребсоюза. //Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. № 102. С. 382-406.
8. Грубич Т.Ю., Шролик А.В. Анализ архитектуры предприятия. //Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. № 104. С. 417-429.
9. Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Грубич Т.Ю. Анализ деятельности и моделирование бизнес-процессов организаций розничной торговли Краснодарского крайпотребсоюза. //Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2013. № 5. С. 20-29.

References

1. Grubich T.Y., Shrolik A.V. SWOT-analisis of medical and diagnostic center. //The Strategies of Modern Science Development: Proceedings of the VIII International scientific-practical conference North Charleston, SC, USA, 2015. S. 114-116.
2. Grubich T.Ju., Shrolik A.V. Metodika analiza arhitektury predpriyatija. //Nauka XXI veka: novyj podhod Materialy XII molodjozhnoj mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii studentov, aspirantov i molodyh uchjonyh. Nauchno-izdatel'skij centr «Otkrytie». Sankt-Peterburg, 2015. S. 97-101.
3. Grubich T.Ju., Shrolik A.V. Analiz biznes-arhitektury ООО LDC «Doktora Dukina». //Theoretical & Applied Science. 2015. № 1 (21). S. 32-44.
4. Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E., Grubich T.Ju. Sovershenstvovanie sistemy upravlenija i ocenka organizacionnyh struktur organizacij roznichnoj trgovli potrebitel'skoj kooperacii krasnodarskogo kraja. //Aktual'nye voprosy sovremennoj nauki. 2015. № 1 (5). S. 77-83.
5. Grubich T.Ju. Analiz modeli AS-IS dejatel'nosti organizacij obshhestvennogo pitaniya Krasnodarskogo krajpotrebsojuza. //Teoreticheskie i prikladnye voprosy obrazovanija i nauki

sbornik nauchnyh trudov po materialam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. 2014. S. 40-42.

6. Grubich T.Ju. Analiz dejatel'nosti i modelirovanie biznes-processov organizacij hlebopечeniya Krasnodarskogo krajpotrebsojuza. //FENOMEN RYNOChNOGO HOZJaJSTVA: OT ISTOKOV DO NASHIH DNEJ Materialy II-oj Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, posvjashhennoj pamjati izvestnogo učenogo i krupnogo organizatora jekonomicheskoj nauki Juga Rossii doktora jekonomicheskikh nauk, professora A.F. Sidorova. 2014. S. 489-501.

7. Baranovskaja T.P., Pershakova T.V., Vostroknutov A.E., Grubich T.Ju. Analiz rynka i modelirovanie biznes-processov organizacij obshhestvennogo pitaniya Krasnodarskogo krajpotrebsojuza. //Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2014. № 102. S. 382-406.

8. Grubich T.Ju., Shrolik A.V. Analiz arhitektury predpriyatija. //Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2014. № 104. S. 417-429.

9. Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E., Grubich T.Ju. Analiz dejatel'nosti i modelirovanie biznes-processov organizacij roznichnoj trgovli Krasnodarskogo krajpotrebsojuza. //Fundamental'nye i prikladnye issledovanija kooperativnogo sektora jekonomiki. 2013. № 5. S. 20-29.