

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(УО «ВГТУ»)

УДК 334.012  
Пер. № 20211232



В.А. Жизневский  
2025 г.

ОТЧЕТ  
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(заключительный)

2021–ВПД–026

Научный руководитель,  
доцент кафедры экономики  
и электронного бизнеса,  
канд. экон. наук, доцент

О.В. Зайцева

Начальник научно-  
исследовательской части

В.А. Сажин

Витебск 2025

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Научный руководитель:  
доцент кафедры экономики  
и электронного бизнеса,  
канд. экон. наук, доцент

  
подпись, дата

О.В. Зайцева  
(введение, заключение, 1.1,  
1.2, 1.5, 2.1, 2.3, 2.5, 2.6, 3.1,  
3.2, 3.4, 3.6, 4.1, 4.5, 4.6, 5  
глава)

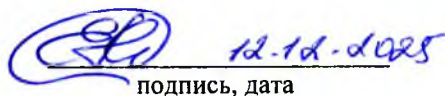
Исполнители:

профессор, д-р. экон. наук

  
подпись, дата

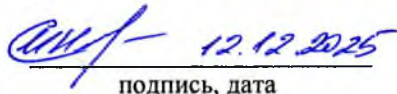
Е.В. Ванкевич  
(1.3, 2.5, 2.6, 3.2, 3.4, 4.4,  
5.2)

доцент, канд. экон. наук

  
подпись, дата

Е.А. Алексеева  
(1.4, 2.1, 3.3, 3.5, 3.6, 4.2, 4.5,  
4.6, 5.4, 5.5)

доцент, канд. техн. наук

  
подпись, дата

И.Н. Калиновская  
(2.1, 3.4, 3.6, 4.2, 4.3, 5  
глава)

доцент, канд. экон. наук

  
подпись, дата

Е.Н. Коробова  
(1.4, 2.2, 3.5, 3.6, 4.3, 5.2)

доцент, канд. техн. наук

  
подпись, дата

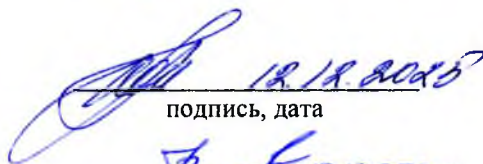
Е.В. Чукасова-  
Ильющкина  
(3.2, 3.3, 3.6, 4.5, 4.6, 5.3)

ст. преподаватель

  
подпись, дата

С.О. Горовой  
(введение, 1.3, 1.5, 2.1, 2.4,  
3.5, 3.6, 4.5, 4.6, 5.1)

ст. преподаватель

  
подпись, дата

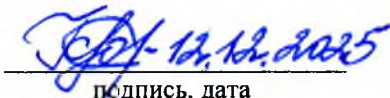
Е.С. Гончарова  
(2.1, 3.5, 4.1)

ассистент, аспирант

  
подпись, дата

В.В. Мирончик  
(4.4, 5.2, 5.4, 5.5)

Нормоконтроль

  
подпись, дата

С.О. Горовой

## РЕФЕРАТ

Отчет 308 с., 1 кн., 87 рис., 32 табл., 101 источн., 3 прил.

### ПРОЦЕСС, ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, МОДЕЛИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА, АНАЛИЗ

Объектом исследования являются методические подходы к моделированию, оценке и совершенствованию бизнес-процессов в организации.

Предмет исследования – бизнес-процессы организаций.

Целью работы является исследование особенностей бизнес-моделей в различных сферах и систематизация методических подходов к моделированию, оценке и совершенствованию бизнес-процессов в организации.

В результате выполнения работы:

- 1) систематизированы теоретические подходы к построению процессно-ориентированной организации;
- 2) обобщен отечественный и зарубежный опыт формирования процессно-ориентированной системы управления;
- 3) разработаны и обоснованы методические подходы к моделированию, анализу и совершенствованию бизнес-процессов в организации;
- 4) определены и разработаны направления развития организации на основе процессного подхода.

Практическая значимость научной работы подтверждена наличием 118 публикаций по теме исследования, а также внедрением результатов НИР в практическую деятельность организаций (7 актов о внедрении) и образовательный процесс учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» (35 актов о внедрении).

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические подходы к построению процессно-ориентированной организации...	9
1.1 Процессный подход в современных системах управления организацией.....	9
1.2 Бизнес-процессы организации: сущность, классификация и регламентация.....	12
1.3 Концепция бизнес-модели организации.....	23
1.4 Необходимость и направления совершенствования бизнес-процессов.....	31
1.5 Жизненный цикл управления бизнес-процессами (цикл PDCA).....	33
2 Исследование отечественного и зарубежного опыта формирования процессно-ориентированной системы управления.....	37
2.1 Систематизация международных подходов к управлению бизнес-процессами.	37
2.2 Технология построения системы процессного управления организацией.....	52
2.3 Практический опыт построения процессно-ориентированной системы управления в отечественных организациях.....	55
2.4 Инструменты и методы совершенствования бизнес-процессов.....	57
2.5 Использование технологии бизнес-аналитики в оптимизации бизнес-процессов.....	59
2.6 Рекомендации по адаптации существующего опыта к современным условиям.....	67
3 Анализ бизнес-процессов в организации.....	76
3.1 Классификация методологических подходов к анализу бизнес-процессов.....	76
3.2 Методы качественного анализа бизнес-процессов.....	82
3.3 Методы количественного анализа бизнес-процессов и имитационное моделирование.....	84
3.4 Процессная аналитика как современное направление анализа.....	97
3.5 Особенности анализа бизнес-процессов в различных сферах деятельности	100
3.6 Апробация подходов к анализу бизнес-процессов на примере организаций различных сфер.....	115
4 Разработка и обоснование методических подходов к моделированию и оценке бизнес-процессов в организации.....	166
4.1 Методические подходы к моделированию бизнес-процессов организации.....	166
4.2 Методы и программные средства моделирования бизнес-процессов.....	169
4.3 Методы и программные средства оценки бизнес-процессов.....	179

4.4 Бизнес-модель субъектов молодежного предпринимательства.....	182
4.5 Особенности моделирования бизнес-процессов в различных сферах деятельности.....	191
4.5.1 Банковский сектор.....	192
4.5.2 Маркетинг.....	193
4.5.3 Производство.....	195
4.5.4 Гостиничный бизнес.....	196
4.5.5 Рекламный бизнес.....	197
4.5.6 Авторемонтный бизнес.....	198
4.5.7 Ресторанный бизнес.....	199
4.6 Апробация методических подходов к моделированию и оценке бизнес- процессов.....	203
4.6.1 Апробация на примере процесса ипотечного кредитования.....	204
4.6.2 Апробация на примере процесса подготовки производства.....	210
4.6.3 Апробация на примере процесса сдачи гостиничных номеров.....	215
4.6.4 Апробация на примере процесса разработки и запуска рекламной компания.....	219
4.6.5 Апробация на примере процесса автосервисного бизнеса.....	222
4.6.6 Апробация на примере процесса обслуживания клиентов в ресторанном бизнесе.....	225
5 Определение и разработка направлений развития организации на основе процессного подхода.....	231
5.1 Результаты апробации и направления совершенствования бизнес-процессов...	231
5.2 Методология внедрения процессного подхода в организации.....	237
5.2.1 Диагностика готовности организации к переходу на процессное управление.....	237
5.2.2 Дорожная карта внедрения процессного подхода.....	241
5.2.3 Методология управления организационными изменениями в контексте внедрения процессного подхода.....	243
5.2.4 Система оценки эффективности внедрения процессного подхода.....	245
5.3 Реинжиниринг как метод радикального совершенствования бизнес- процессов.....	247
5.4 Цифровая трансформация как парадигма развития процессного управления...	251

5.5 Стратегические горизонты и эволюция процессно-ориентированного управления.....	255
Заключение.....	260
Список использованных источников.....	263
Приложение А Модели бизнес-процессов в различных сферах деятельности.....	271
Приложение Б Публикации по теме исследования за 2021-2025 гг.....	293
Приложение В Список материалов, подтверждающих апробацию результатов исследования .....	309

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамичной рыночной экономики и постоянно растущей конкуренции совершенствование системы управления становится ключевым фактором устойчивого развития и успешности любой организации. Перед современным руководителем стоит стратегическая задача выбора такой методологии управления, которая способна обеспечить не только достижение текущих целей, но и создание адаптивного механизма для будущего роста. Международная практика и опыт ведущих компаний убедительно доказывают, что наиболее эффективным решением этой задачи является переход к процессно-ориентированной модели управления.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, процессный подход позволяет представить деятельность организации как целостную, взаимосвязанную систему бизнес-процессов, что обеспечивает прозрачность, контролируемость и эффективность на всех уровнях управления. Во-вторых, для организаций Республики Беларусь формирование такой системы становится необходимым условием для повышения конкурентоспособности не только на внутреннем, но и на внешнем рынках. В-третьих, именно процессно-ориентированная модель позволяет рассматривать организацию как сложную социально-экономическую систему, обеспечивая гармоничное единство производственно-технологических и управленческих аспектов ее деятельности.

Степень научной разработанности проблемы. Фундаментальные основы управления бизнес-процессами были заложены в работах классиков менеджмента, таких как П. Друкер, М. Портер, и получили развитие в трудах И. Ансоффа, А. Томпсона, Р. Дафта. Революционный толчок к переосмыслению роли процессов дали концепции реинжиниринга, предложенные М. Хаммером и Д. Чампи. Значительный вклад в развитие инструментария и методологии внесли Й. Беккер, В. Елиферов, В. Репин и многие другие отечественные и зарубежные ученые.

Однако, несмотря на обширный пласт исследований, ряд важных теоретических и практических вопросов остается недостаточно проработанным. Сохраняется потребность в научной систематизации подходов к моделированию и оценке процессов в различных отраслевых контекстах, не выработаны универсальные механизмы оценки качества внедрения процессного подхода и адаптации существующих моделей к специфическим условиям, например, в сфере малого и инновационного предпринимательства. Необходимость решения этих проблем и определяет актуальность и своевременность данной научно-исследовательской работы.

Целью научно-исследовательской работы является разработка комплексных теоретических и методических подходов к моделированию, оценке и совершенствованию бизнес-процессов, а также формирование на их основе практических рекомендаций по развитию организации на основе процессного подхода.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучить и систематизировать теоретические основы построения процессно-ориентированной организации, включая концепции бизнес-процесса и бизнес-модели;
- провести анализ и обобщение отечественного и зарубежного опыта, а также современного инструментария для моделирования, анализа и совершенствования бизнес-процессов;
- разработать и апробировать методические подходы к анализу и моделированию бизнес-процессов на примере организаций из различных сфер деятельности (банковский сектор, производственно-торговые компании, молодежное предпринимательство);
- определить и обосновать ключевые направления развития организации на основе внедрения процессного подхода и сформулировать практические рекомендации по их реализации.

Объектом исследования выступают бизнес-процессы организаций в различных сферах деятельности.

Предметом исследования являются методические подходы и практический инструментарий моделирования, анализа, оценки и совершенствования бизнес-процессов.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Процессный подход в современных системах управления организацией

Создание эффективной системы управления организацией является одной из ключевых задач современного менеджмента. Универсального алгоритма ее решения не существует, поэтому необходимо опираться на накопленный эмпирический и теоретический опыт, общие принципы построения систем управления и передовые методы. Одним из таких методов является **процессный подход**.

Процессный подход зародился в конце 1920-х – начале 1930-х гг. в рамках школы административного управления. Однако широкое практическое применение он получил лишь в 1980-х гг. благодаря работам А.-В. Шеера, М. Портера, М. Хаммера, Дж. Чампи и других исследователей. В настоящее время процессный подход переживает новую волну популярности: многие консалтинговые организации предлагают его в качестве основы повышения эффективности деятельности. Основные принципы, требования и определения процессного подхода закреплены в международных стандартах серии ISO 9000 (системы менеджмента качества).

**Процессный подход** – это систематическое определение и управление процессами, применяемыми организацией, а также управление взаимодействием этих процессов. Согласно ISO 9000, процессный подход является основой результативного функционирования организации.

Любую организацию, осуществляющую коммерческую деятельность, можно представить, как совокупность бизнес-процессов производственного и непроизводственного характера. Как отмечает Б. Андерсен, современная организация – это одновременно совокупность специализированных отделов и деятельность по реализации процессов [1, с. 22].

Исторически объединение сотрудников в специализированные функциональные отделы обеспечивало высокую эффективность и конкурентные преимущества: ускорялось формирование профессиональных навыков, снижались управленческие издержки за счет централизации, организационная структура становилась более понятной и управляемой.

Однако в условиях высокоизменчивой конкурентной среды проявились существенные недостатки функционального подхода:

- между отделами возникают бюрократические барьеры;
- увеличивается вероятность ошибок при передаче информации и

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
2. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
4. Акофф, Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 208 с.
5. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-2:2015> (дата обращения 18.10.2021).
6. APQC Process Classification Framework (PCF) [Электронный ресурс]. – URL: [www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-2012-industry-pdf-8](http://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-2012-industry-pdf-8) (дата обращения 20.10.2021).
7. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга предпринимателя и новатора. – Перевод с англ. Кульневой М. – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 304 с.
8. Маркидес К. Новая модель бизнеса: стратегии безболезненных инноваций. – Москва: Альпина Паблишер: Юрайт, 2010. – 304 с.
9. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 319 с.
10. Aalst Wil. Process Mining: Discovery, Conformance and Enhancement of Business Processes // Journal of Biomedical Informatics. – 2012. – No. 45. – P. 1018–1019.
11. Официальный сайт Международной некоммерческой ассоциации TM Forum [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tmforum.org/> (дата обращения: 14.10.2022).
12. Егоров Д. Теория ограничений: Основные подходы, инструменты и решения. – Москва: Издательские решения, 2019. – 92 с.
13. Родионова И.А., Семенов А.С. Теория ограничений: инновационный подход к оптимизации производства // Бизнес в законе. – 2015. – №1. – С. 176–178.
14. Hammer M. Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard Business Review. – 1990. – No. 4, Vol. 68. – P. 104–112.

15. Rappa M. Business models on the web // *Managing the Digital Enterprise* [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html> (дата обращения: 25.10.2022).
16. Шёнталер Ф., Фоссен Г., Обервайс А., Карле Т. Бизнес-процессы: языки управления, методы, инструменты / пер. с нем. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.
17. Горевая Е.С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды // *Российское предпринимательство*. – 2016. – № 16, Т. 17. – С. 1925–1934.
18. Бобрышев А.Д. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cfin.ru/management/controlling/business\\_model.shtml](https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml) (дата обращения: 05.11.2022).
19. Стрекалов Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // *Проблемы современной экономики*. – 2009. – № 2. – С. 133–137.
20. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. – Москва: ИД «Гребенников», 2009. – 256 с.
21. Джонсон М, Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // *Harvard Business Review*. – 2009. – № 3. – С. 63.
22. Linder J.S. Cantrell Changing Business Models : Surveying the Landscape [Электронный ресурс]. – URL: <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf> (дата обращения: 16.11.2022).
23. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // *Вестник Российского государственного педагогического университета им. М.В.Ломоносова*. – 2009. – № 92. – С. 95–105.
24. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // *Российский журнал менеджмента*. – 2014. – № 3, Т. 12. – С. 107–130.
25. Третьяк О.А., Климанов Д.Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // *Российский журнал менеджмента*. – 2016. – № 1, Т. 14. – С. 115–130.
26. Чесборо Г. Открытые бизнес-модели: IP-менеджмент. – Москва: Поколение, 2010. – 352 с.
27. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business model: origins, present, and future of the concept // *Communications of the Association for Information Systems*. – 2005. – № 16. – P. 751–775.
28. Sommerrock K. Social entrepreneurship business models: Incentive Strategies to

Analyze Public Goods Provision. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. – 307 p.

29. Арай Ю.Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования: Дис. ... к.э.н.: 08.00.05. – Санкт-Петербург, 2015.

30. Нетесин С., Гиротра К. Почему Amazon регулярно пересматривает свою бизнес-модель [Электронный ресурс]. – URL: <http://hbrrussia.ru/upravlenie/strategiya/43936/#ixzz4HMDzFYdw> (дата обращения: 02.12.2022).

31. Магдеева М. Отечественный и зарубежный опыт в области применения процессного управления как инструмента повышения эффективности производства и снижения затрат.

32. Коптелов А.К. Управление бизнес-процессами: тенденции мирового рынка и стратегии крупных игроков [Электронный ресурс]. – URL: <https://koptelov.info/publikatsii/business-process-management/> (дата обращения: 15.09.2022).

33. Белоус А. Чего ожидать от процессного управления бизнесом? [Электронный ресурс]. – URL: <https://standartno.by/blog/interviews-with-experts/what-to-expect-from-the-process-management-business/> (дата обращения: 18.09.2022).

34. Родцевич О.Н. Современные подходы к управлению организацией // Вестник Мордовского государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. Экономика и управление. – 2013 – № 13. – С. 67–74.

35. Зарубежный и отечественный опыт совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: <http://kursak.net/zarubezhnyj-i-otechestvennyj-opyt-sovershenstvovaniya-biznes-processov/> (дата обращения: 23.09.2022).

36. Зарубежный опыт теории и практики процессно-ориентированного управления в здравоохранении с целью его использования российскими медицинскими организациями [Электронный ресурс]. – URL: [https://studbooks.net/1358530/menedzhment/zarubezhnyy\\_opyt\\_teorii\\_praktiki\\_protsechno\\_orientirovannogo\\_upravleniya\\_zdravoohranenii\\_s\\_celyu\\_ispolzovaniya](https://studbooks.net/1358530/menedzhment/zarubezhnyy_opyt_teorii_praktiki_protsechno_orientirovannogo_upravleniya_zdravoohranenii_s_celyu_ispolzovaniya) (дата обращения: 26.09.2022).

37. Бобров Е.В., Стукалов Д.В. Использование процессного подхода в управлении финансовой устойчивости организации // Выпускная квалификационная работа. – ЮУрГУ: Челябинск, 2016. – 97 с.

38. Козлова О.С. Управление бизнес-процессами на промышленных предприятиях: автореф. дис. ... к-та экон. наук : 08.00.05; ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва». – Саранск, 2010. – 22 с.

39. Подходы к управлению бизнес-процессами (2022) [Электронный ресурс]. – URL: [https://synergy.ru/bs/journal/biznes/predprini\\_matelstvo/podxodyi\\_k\\_upravleniyu\\_biznes\\_processami](https://synergy.ru/bs/journal/biznes/predprini_matelstvo/podxodyi_k_upravleniyu_biznes_processami) (дата обращения: 08.10.2022).

40. Официальный сайт Международной некоммерческой ассоциации Management Forum [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tmforum.org/> (дата цения: 25.10.2022).
41. Егоров Д. Теория ограничений: Основные подходы, инструменты и решения / Д. Егоров. – [б. м.] : Издательские решения, 2019. – 92 с.
42. Мухина М.В. Бережливое производство (Lean) и теория ограничений (ТОС). Может ли теория ограничений быть частью концепции бережливого производства? // Экономика и инвестиции. – 2018. – № 9. – С. 211–214.
43. Леошина И.В. Методы управления производством: теория ограничений Экономика и управление. – 2010. – № 11 (61). – С. 86–89.
44. Руденко И.В. Теоретические аспекты сущности бизнес-процессов: управление изменениями // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – №3. – С. 210.
45. Громов А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. География / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 367 с.
46. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.
47. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – Санкт-Петербург, 2000. – 332 с.
48. Григорьева А.Ф., Фахрутдинова В.И. Современные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятиях // Московский экономический журнал. – 2019. – №2. – С. 187–193.
49. Туякова З.С., Черемушников Т.В. Анализ бизнес-процессов в системе инструментариев оценки деятельности компаний // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – № 1. Т. 15. – С. 144–157.
50. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов консультант директора. – 2005. – № 7 (234) – С. 2–5
51. Ткаченко И.Н., Кизиков И.В. Классификация методов оптимизации бизнес-процессов промышленных холдинговых структур // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 5(37). – С. 30–34.
52. Силич В.А., Силич М.П. Моделирование и анализ бизнес-процессов. – Томск: Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2011. – 212 с.
53. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании. – URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml> (дата цения: 09.12.2022).



67. Моделирование бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.elma-bpm.ru/journal/modelirovanie-biznes-processov-predpriyatiya-vasha-mebel/> (дата обращения: 12.01.2024).
68. Харченко С.А. Модель бизнес-процесса кредитования юридических лиц в BPMN // Научный журнал [Электронный ресурс]. – URL: <https://technology.vniika.ru/2016/11/11398> (дата обращения: 15.01.2023).
69. Васильев Н.В. Банковские операции и системы: теория и практика. – Москва: Драйт, 2023. – 298 с.
70. Димитриади Г.Д. Основные методологии и подходы к моделированию бизнес-процессов компании // Символ науки. – 2023. – №11 (2). – С. 53–56.
71. Иванов О.А. Автоматизация бизнес-процессов в банках: современный подход. – СПб.: Питер, 2022. – 280 с.
72. Кознов А.Б. Применение платформенных бизнес-моделей в экономической деятельности компаний // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2023 – № 3. – С. 81–92.
73. Кузнецова Т.Е. Основы гостиничного бизнеса. Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 9 с.
74. Завьялова О.В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации // Экономический вектор. – 2021. – № 4. – С. 61–64.
75. Матрица ответственности (RACI): что это такое и как её применять [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.atlassian.com/ru/work-management/project-management/raci-chart> (дата обращения: 05.03.2024).
76. Метод кейсов [Электронный ресурс]. – URL: [https://mpfmargtu.ucoz.ru/metod/metodicheskoe\\_posobie-1.pdf](https://mpfmargtu.ucoz.ru/metod/metodicheskoe_posobie-1.pdf) (дата обращения: 08.02.2024).
77. Методика ранжирования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: <https://bpm-consulting.ru/metodika-ranzhirovaniya-biznes-procressov/> (дата обращения: 12.03.2024).
78. Методики анализа бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/bp.shtml> (дата обращения: 08.02.2024).
79. Методологии моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] // Высшая школа бизнеса. – URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/metodologii-modelirovaniya-biznes-procressov-osnovnye-metody-i-metodiki/> (дата обращения: 17.03.2024).
80. Моделирование бизнес-процессов: для чего оно и как его повести [Электронный ресурс]. – URL: <https://skillbox.ru/media/management/modelirovanie-biznes-procressov-dlya-chego-ono-nuzhno-i-kak-ego-provesti/> (дата обращения: 21.03.2024).

81. Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // Управленец. – 2018. – № 4, Т. 9. – С. 9–19.

82. Принцип Парето: как используют принцип 80/20 [Электронный ресурс] // [www.skillbox.ru](https://www.skillbox.ru) – URL: <https://skillbox.ru/media/management/zakon-pareto-kak-printsip-8020-polzuyut-v-rossiyskikh-kompaniyakh/> (дата обращения: 11.04.2024).

83. Организация бизнес-процессов в отеле и их роль в увеличении прибыли [Электронный ресурс]. – URL: <https://ribashotelsgroup.ua/ru/blog/organizatsiya-biznes-protsessov-v-otele-i-ih-roly-v-uvvelichenii-pribili/> (дата обращения: 13.06.2024).

84. Соловьева О.В. Основные бизнес-процессы. Виды бизнес-процессов // Тенденции развития науки: инновационный подход: материалы Международной научной академической конференции, 31 октября 2019 г. – С. 239–240.

85. Сравнительный анализ подходов к моделированию бизнес-процессов, [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-podhodov-k-modelirovaniyu-biznes-protsestsov/viewer> (дата обращения: 25.03.2024).

86. Тимофеев И.Г. Бизнес-аналитика и моделирование процессов: BPMN и современные инструменты. – 2023. – 348 с.

87. Процессное моделирование: ARIS [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.softwareag.com/arus/solutions/aris-bpa.html> (дата обращения: 07.02.2024).

88. Бенедикт Т., Кирхмер М., Хилти Д., Моррис Д., Франц П., Саксена Р., Шарсиг М. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0. / под ред. А. А. Михайчука; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 504 с.

89. Серова Л.С., Страхович Э.В., Чуракова И.Ю. Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий // Управленец. – 2017. – №4 (68). – С. 53–60.

90. Смирнов В.В. Особенности бизнес-моделей и их влияние на развитие корпораций // Управленческие науки. – 2016. – №3 (6). – С. 95–108.

91. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-analiza-i-modelirovaniya-biznes-protsestsov/viewer> (дата обращения: 15.03.2024).

92. Никитин И.А. Бизнес-процессы и оптимизация кредитования. – Москва: Альпина Паблишер, 2023. – 212 с.

93. Соколова М.Н. Информационные технологии в кредитных операциях: современные решения. – Москва: Финансы и статистика, 2023. – 300 с.

94. Особенности рекламного бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/adagency.htm> (дата обращения: 06.05.2024).

95. Полбин А.В. Предпринимательство, накопление богатства и ограничения инвестирования: опыт зарубежных исследований, Российский журнал менеджмента. – 2020. – № 3, Т. 18. – С. 313–334.
96. Рекламный бизнес: неограниченные возможности [Электронный ресурс] // [www.reklama-expo.ru](http://www.reklama-expo.ru) – URL: <https://reklama-expo.ru/ru/articles/reklamnyj-biznes/> (дата обращения: 25.05.2024).
97. Халиков Г.В. [и др.]. Эффективность маркетинговых стратегий поддержки инноваций и моделей вовлечения в сетях ценности // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – №4 (4). – С. 180–185.
98. Новые технологии в гостиничном бизнесе Беларуси [Электронный ресурс]. – URL: [https://ozlocks.ru/statii/novie\\_tehnologii\\_v\\_ostinichnom\\_biznese\\_belorusii/](https://ozlocks.ru/statii/novie_tehnologii_v_ostinichnom_biznese_belorusii/) (дата обращения: 05.05.2024).
99. Полюшко Ю.В. Бизнес-процессы в гостинице. – [б. м.]: Издательские центры, 2024. – 162 с.
100. Сергеев В.И., Семенов М.Г. Управление гостиничным бизнесом. Москва: ИнРус, 2019. – 103 с.
101. Орфанди В.К. Бизнес-процессы предприятий ресторанного бизнеса и их проектирование // Выпускные квалификационные работы бакалавров и специалистов. – 2021. – № 1. – С. 1–8.