

УДК 338.3

¹О. Ю. Смылова, ²В. В. Шишляев, ³Р. В. Кузнецов, ³К. В. Палканов, ¹Н. Ю. Филоненко

¹Липецкий филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»,
г. Липецк, email: savenkova-olga@mail.ru

²ООО «Газпром проектирование», Московская обл., г. Видное, email: krv512@rambler.ru

³ООО «Инфинити Групп», г. Липецк, email: savenkova-olga@mail.ru

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ

Ключевые слова: процессное управление, руководитель компании, бизнес-процессы, преимущества, проблемы внедрения процессного управления, алгоритм внедрения процессного управления, эффективность деятельности компании.

В работе обобщается исследовательский опыт российских ученых в вопросах применения процессного подхода к управлению компанией. При этом особое внимание уделяется рассмотрению его как инструмента повышения эффективности деятельности руководителя. В процессе исследования выделены преимущества применения данного подхода и обозначены проблемы, тормозящие процесс его внедрения. На основе обобщения полученных данных в работе делается вывод, что внедрение процессного подхода требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, ломки стереотипов. В этой связи для более четкого понимания каким образом необходимо руководителю выстраивать процесс перехода к процессному управлению и как это отразится на эффективности деятельности компании в целом, в работе предлагается алгоритм, который позволит наглядно в упрощенном виде обеспечить выполнение всех этапов внедрения процессного подхода с минимальными рисками от совершаемых действий и максимальным эффектом по достижению желаемых результатов.

¹O. Yu. Smyslova, ²V. V. Shishlyayev, ²R. V. Kuznetsov, ³K. V. Palkanov, ¹N. Yu. Filonenko

¹Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, email: savenkova-olga@mail.ru

²LLC «GASPROM DESIGN», Moscow Region, Vidnoye, email: krv512@rambler.ru

³LLC «INFINITY DESIGN», Lipetsk, email: savenkova-olga@mail.ru

PROCESS MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE COMPANY'S MANAGER

Keywords: process management, the head of the company, business processes, advantages, problems of implementing process management, the algorithm for implementing process management, the effectiveness of the company's activities.

The paper summarizes the research experience of Russian scientists in the application of the process approach to company management. At the same time, special attention is paid to considering it as a tool for improving the effectiveness of the manager's activities. In the course of the research, the advantages of using this approach are highlighted and the problems that hinder the process of its implementation are identified. Based on the generalization of the obtained data, the paper concludes that the introduction of the process approach requires a revision of the established views on the principles of management, changes in the hierarchical structure of the enterprise, breaking stereotypes. In this regard, for a clearer understanding of how it is necessary for the manager to build the process of transition to process management and how this affects the efficiency of the company as a whole, the paper proposes an algorithm that will allow visually simplifying the implementation of all stages of the implementation of the process approach with minimal risks from the actions performed and the maximum effect on achieving the desired results.

В современных условиях развития бизнеса руководитель компании постоянно находится в поиске действенных инструментов повышения эффективности управления, так как от этого зависит будущее компании и, соответственно, перспективы ее функционирования в сложной высоко-

конкурентной среде. В этих условиях управленческое воздействие руководителя направлено главным образом на выработку и реализацию наиболее подходящих в определённый момент и перспективных, в стратегическом будущем, инструментов управления компанией.

Сегодня руководителями бизнеса используются на практике не только современные подходы и инструменты управленческого воздействия, но и хорошо известные и давно применяемые, среди которых особое значение отводится процессному подходу. Ценность этого подхода заключается в возможности фокусирования каждого конкретного процесса или их совокупности на конечном и измерительном результате. Для примера можно назвать целый ряд известных компаний, которые являются главными заказчиками внедрения процессного подхода. Так, к примеру, компании, которые активно внедряют и используют процессный подход к управлению, работают в нефтегазодобывающей промышленности (ПАО «Лукойл», ПАО «Татнефть», ОАО «ТНТ-Нагчнь», ООО «Газпром трансгаз Томск», НК «Роснефть», АО «Газпром» и его дочерние компании и др.), банковской, страховой, финансовой и инвестиционной деятельности (АО «Сбербанк», АО «ВТБ», Компания объединенных кредитных карточек (United Card Service) и др.), строительстве и проектно-инженерной сфере (ОАО «Гипрогазцентр», ЗАО «Евроцемент групп», Группа ПИРС Девелопмент, ОАО «Новое Кольцо Москвы» и др.), а также в туризме (Холдинг «Випсервис»), торговле (ООО «Сапфир» сеть обувных каскетов «ЭКОНИКА», ОАО «Московская международная торгово-экономическая биржа»), транспорте (ООО «Сервисная Транспортная Компания» Международный аэропорт «Шереметьево»), пищевой и химической промышленности (ОАО «Орскнефтеоргсинтез», ООО «Центр Оптимальных Технологий», ABI PRODUCT), машиностроении и металлургии (АО «Гидромашсервис», ОАО завод «Автоприбор», ЗАО «Гражданские самолёты Сухого», ОАО «Трубная Металлургическая Компания», ОК «Русский Алюминий» и др.) Эти и другие компании стремятся повысить гибкость своей системы управления, ее эффективность, прозрачность и готовы к изменениям. Таким образом, процессный подход, в отличие от функционального, определяет развитие компании, нацеленной на результат. Это и привлекает руководителей для его использования и ставит перед ними задачу совершен-

ствования процессорного подхода с целью достижения желаемых результатов компании и повышения эффективности деятельности в целом.

Материалы и методы исследования

В общем виде под процессным подходом к управлению понимают такой подход руководителя, при котором компания рассматривается в виде сети взаимосвязанных бизнес-процессов. Бизнес-процессы в данном контексте представляют собой определенную последовательность операций, которые используют ресурсы компании для создания полезного желаемого продукта или услуги для заказчика. Впервые процессный подход предложил А. Файоль, который сто лет назад (в 1920 году) сформулирован его основную цель – создание горизонтальных связей внутри организации. Данный подход, по его мнению, способствует более оперативному решению возникающих вопросов и ориентирован на результат.

Как показывает современная практика, в настоящее время данный подход, наряду с другими подходами (ситуационным, функциональным, проектным и т.д.) продолжает оставаться активно применяемым до сих пор. При этом остается дискуссионным вопрос о его влиянии на эффективность управления компанией в целом и в каком направлении возможно обеспечить его совершенствование. Данный ракурс вопроса определил актуальность темы настоящего исследования и ее целевую направленность.

Проведенный нами анализ различной литературы показал, что специфика применения процессного подхода в деятельности компании уже много лет вызывает интерес не только со стороны руководителей бизнеса, но и ученых, стремящихся предложить свое видение эффективной его организации. Так, в частности современные исследования Громова А.И. [1], Долгановой О.И. и их коллег [2] посвящены вопросам эффективности управления бизнес-процессами и особенностям их моделирования. Процессный подход в управлении как фактор повышения экономической устойчивости предприятия рассматривается в работах Дорошенко М.В. и Кудря-

шовой И.А. [3]. Ефимов В.В. [4], Маналякий Л.Ф. с коллегой Кукарцевым А.В. [5] описывают принципы управления процессами с позиции улучшения качества продукции и услуг. Нами совместно с коллегами, в проведенных ранее исследованиях, также предпринимались попытки рассмотреть проблемы внедрения процессного подхода к управлению на современных предприятиях [6], разработать стратегии минимизации и управления рисками в этих условиях [7], а также предложить пути решения возникающих проблем в совокупности с современными методами разработки и реализации управленческих решений [8]. При этом в последних работах были описаны проблемы, тормозящие развитие бизнеса в коронакризисных условиях функционирования и предложены пути их решения [9].

Основываясь на этих и других результатах исследований, можно прийти к выводу, что в настоящее время процессное управление привлекает повышенное внимание со стороны руководителей различных компаний в связи с наличием определенных преимуществ от его использования. Однако не все руководители готовы внедрять процессный подход в связи с наличием большого количества трудностей и проблем, тормозящий этот процесс. В этой связи нами предлагается на основе методов эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, сбор и изучение информации), текущего и перспективного анализа и синтеза теоретического и практического материала, определить ключевые инструменты (пути) перехода к процессному управлению, с целью повышения эффективности деятельности руководителя и управления компанией в целом. Стратегическая значимость решения данного вопроса, особенно сейчас в сложных кризисных условиях постпандемии, определила потребность в проведении данного исследования и позволила сформулировать его цель.

Цель исследования

Основной целью настоящего исследования выступает обобщение имеющегося опыта по внедрению на практике процессного управления компанией, выявлению положительных и отрицатель-

ных факторов влияния, и, с учетом этого, разработка мер (инструментов и направлений) по повышению эффективности деятельности руководителя и компании в целом на основе применения процессного подхода к управлению. Достижение данной цели потребует детальной проработки вопросов, связанных с особенностями внедрения процессного подхода, принципов, которыми необходимо руководствоваться при выстраивании эффективной системы бизнес-процессов, а также разработки алгоритма, который позволит в упрощенном виде обеспечить выполнение всех этапов внедрения процессного подхода с минимальными рисками от совершаемых действий и максимальным эффектом по достижению желаемых результатов.

Результаты исследования

Прежде, чем выделить положительные и негативные стороны (факторы) от внедрения процессного подхода необходимо обозначить его основные элементы, а также свойства и принципы, которыми важно руководствоваться. Так, основой процессного подхода выступает сам процесс, т.е. деятельность, направленная на изменение свойств элементов объекта или системы. Каждый процесс специфичен и индивидуален, но имеет общие свойства:

1. Все действия процесса упорядочены во времени и в пространстве, имеют конкретный ход событий;
2. Процесс имеет четкие границы, т.е. начало и конец;
3. В результате совершения процесса создается продукт, имеющий потребительскую ценность для компании или конкретного заказчика (клиента);
4. Процесс может быть измерен посредством использования показателей результативности (метрики);
5. За каждым процессом стоит лицо, отвечающее за результат его выполнения.

Перечисленные свойства указывают на структурность и комплексность процессного подхода, что создает почву для его изучения и выработки направлений совершенствования.

Как известно, в основе процессного подхода в управлении компанией лежит взаимодействие большого количества бизнес-процессов, которые в своей со-

вокупности образуют систему элементов или компонентов единой системы производственного или хозяйственного процесса. Взаимосвязь этих элементов проявляется в последовательном или параллельном выполнении определённых операций (бизнес-процессов), образующих этапы реализации процессного подхода. На начальном этапе происходит непосредственно вход в процесс, элементы которого подвергнутся изменениям в ходе выполнения операции. К ним относят различные материалы, оборудование, документацию, а также персонал, финансы и информацию. Далее эти ресурсы, согласно заданной цели, подвергаются воздействию со стороны инфраструктуры процесса (оборудование, документация, бизнес-среда и т.д., которое не меняется в процессе выполнения операции) и, преобразовавшись в желаемый результат, переходят на стадию выхода процесса. Практика показывает, что важную роль в процессе обработки ресурсов играет так называемый владелец процесса, которым выступает специалист, имеющий в своем распоряжении необходимое количество ресурсов и отвечающий за получение конечного желаемого результата (выход) для потребителя. Потребителем в данном случае выступает заинтересованное лицо, которое нуждается в конечном результате. Таким образом, процессный подход к организации хозяйственной деятельности компании будем рассматривать как комплекс управленческих действий руководителя, направленных на организацию и контроль за совершением многочисленных бизнес-процессов компании.

Многокомпонентность процессного подхода и специфичность осуществления требуют учета принципов его построения и проведения. На сегодняшний день общепринятой признается следующая совокупность принципов процессного подхода в управлении, при применении которых ключевая роль отводится руководителю компании:

1. Взаимность процессов. Как уже было отмечено выше функционирование любой компании представляет собой выполнение совокупности различных процессов (операций, действий), в результате которого в идеале достигаются поставленные цели и желаемые резуль-

таты. В этих условиях процессы совершаются взаимосвязанно, взаимодополняя друг друга или выступая частью более крупного бизнес-процесса. Это определяет способность руководителя выстраивать данную взаимосвязь и обеспечивать полноценность выполнения запущенных процессов.

2. Востребованность процессов. Данный принцип ориентирует руководителя на обязательность наличия цели совершения процесса и потребителя, для которого данный процесс и был запущен. Поэтому задача руководителя заключается в организации процесса таким образом, чтобы желаемый результат от его реализации был востребован потребителем.

3. Документирование процессов. Как и любую деятельность, процесс требует обязательной процедуры документирования, что позволяет руководителю стандартизировать процесс и получить в дальнейшем базу для изменения и совершенствования технологии его выполнения.

4. Ответственность за процесс. Любой процесс должен выполняться контролем ответственного лица, который будет следить за ходом его выполнения и результатами на выходе. Здесь задача руководителя обеспечить выполнение процесса квалифицированными специалистами, способными организовать и довести начатый процесс до конечного желаемого результата.

5. Контроль процессов. Данный принцип определяет необходимость наличия критериев и показателей, по которым будет проводиться оценка полученного результата. Это позволит руководителю не только произвести замеры качества выполненных работ (продукта или услуги), но и не допустить отклонений от заданных параметров.

Основываясь на представленных принципах, можно сделать вывод, что грамотное следование принципам процессного подхода должно позволить руководителю эффективно выстроить бизнес-процессы и создать условия для их реализации. Это в свою очередь будет способствовать облегчению мониторингу соответствия нормативным требованиям, упрощению внедрения изменений благодаря наличию информации, а самое глав-

ное повышению уровня удовлетворенности и лояльности заказчиков (клиентов) через улучшение их обслуживания. Таким образом, соглашаясь с мнением экспертов можно отметить, что «...процессное управление позволяет: выделить и использовать процессы в качестве объектов управления, формировать целенаправленное поведение организации на основе моделирования бизнес-процессов; снизить иерархичность управления, перейдя от «вертикальной» к «горизонтальной» системе управления» [10, с.254].

Обобщая данные положительные стороны внедрения процессного подхода в качестве преимуществ от его использования, можно назвать следующие:

- создание горизонтальных связей в работе организации, что позволяет на местах выявлять проблемы во взаимодействии и координировать действия различных подразделений в рамках процесса;
- расширение возможностей для улучшения хода процессов и их элементов;
- сокращение ненужных (лишних) вертикальных связей и исключение их из процесса;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями за счет прозрачности действий и ориентированности на результат;
- сокращение временных и материальных затрат;
- повышение предсказуемости результатов, а главное результативности и эффективности работы организации в целом.

Однако, наряду с положительными аспектами применения процессного подхода, имеются и ряд проблем (недостатков), тормозящих его реализацию и влияющих на общую эффективность деятельности руководителя и компании в целом. Так, ряд экспертов, отмечают следующие проблемы внедрения процессного подхода в управлении российскими компаниями:

1. Отсутствие как у руководителя, так и у специалистов необходимых знаний и информации, позволяющих эффективно внедрять на практике процессный подход;

2. Отсутствие необходимых методических разработок, внутренних стандартов и регламентации бизнес-процессов для перехода к процессному управлению;

3. Невовлеченность персонала в проект внедрения и его сопротивление, отсутствие мотивации из-за размытости зон ответственности, неупорядоченности действий и некорректности постановки целей;

4. Сложности с выделением ресурсов (материальных, финансовых, интеллектуальных, трудовых и т.д.) на переход к процессному управлению;

5. Нехватка культурных основ управления, отражающих современные подходы и видение организации бизнеса, учитывающего глобальные запросы рыночной экономики в высококонкурентной среде развития современного предпринимательства;

6. Неготовность структуры управления компанией к предстоящей трансформации, перегруженность подразделениями и их «неповоротливость» к требуемым изменениям;

7. Нежелание руководства допускать сотрудников к управлению компанией, так как владелец процесса, прямо заинтересованный в его результате, становится определенным претендентом на получение прибыли, что создает некий конфликт «интересов» в совершении операций;

8. Сложности охват всех процессов, существующих в организации, что создает сложности управления таким масштабным проектом. При постановке процессного управления важно быстро пройти весь цикл от описания процесса до сбора конкретной информации о его исполнении и эффективности.

Таким образом, внедрение процессного подхода требует «пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, ломки стереотипов» [11, с.283]. В этой связи для более четкого понимания каким образом необходимо руководителю выстраивать процесс перехода к процессному управлению и как это отразится на эффективности деятельности компании в целом, нами предлагается алгоритм (рис.1), который позволит наглядно в упрощенном виде обеспечить выполнение всех этапов внедрения процессного подхода с минимальными рисками от совершаемых действий и максимальным эффектом по достижению желаемых результатов.



Рис.1. Алгоритм внедрения процессного подхода к управлению компанией

Предложенный алгоритм исходит из понимания необходимости достижения одной из основных целей развития компании – повышение эффективности ее деятельности, что напрямую влияет на достижение других оперативных и стратегических целей. По нашему мнению, достичь этого возможно за счет грамотного применения процессного подхода к управлению компанией, включающий шесть последовательно выполняемых укрупнённых этапов, каждый из которых имеет свои обязательные составляющие. Как видно из рисунка первый этапом выступает осмысление и определение самой идеи применения процессного подхода к решению возникших задач. По мнению многих экспертов [11-12] на данном этапе важно сосредоточиться на выделении наиболее значимых (ключевых) процессах и, не усложняя их, обозначить основных участников данных процессов. Далее важно создать необходимые условия для внедрения самого процессного подхода, определив основные цели и подготовив для этого все необходимые нормативно регламентирующие документы. При этом важно обеспечить качественную подготовку специалистов (наделение необходимыми компетенциями и повышение мотивации), которые будут участвовать в реализации процессов. От этого будет зависеть и качество выполняемых операций и, в итоге, результат, на который нацелен весь процесс.

Следующим этапом следует выделить разработку общей концепции внедряемой системы процессного управления, включающей определение всех цепочек взаимодействия, их последовательности и границ контактов, выделения ответственных лиц и наделение их полномочиями. На данном этапе определяется вход и выход процессов, что в итоге создает общее понимание конечного результата и последовательности его достижения.

Далее следует детализация процессов и обозначение всех ресурсных составляющих, необходимых для их выполнения. Для реализации этого этапа имеется достаточно обширный инструментарий по графическому описанию процессов, обоснованию различного

рода ресурсов, а также конечной проработке всех операций и действий.

Одним из важнейших этапов считается этап определения критериев оценки результативности процессов. Здесь разрабатываются критерии оценки эффективности реализации процессов, определяется система их изменения для дальнейшего контроля за ходом реализации.

При этом особое внимание руководителю и специалистам компании необходимо уделить учету всех возможных рисков, минимизация которых и разработка мер по их недопущению выступает одной из основных задач на данном этапе.

После того как выполнены все подготовительные этапы наступает непосредственно этап реализации и управления процессами. Основная задача на этом этапе состоит в обеспечении выполнения всех параметров и требований по реализации процессов. При этом у руководителя должны быть подготовлены так называемые «запасные» процедуры управления изменениями, в случае если произойдут непредвиденные отказы или выявятся несоответствия заданным параметрам. Для недопущения этого руководителем должен проводиться текущий и заключительный контроль за ходом реализации процессов. Это позволит оценить результативность совершенных операций и не допустить значительных отклонений от поставленных целей.

Выводы

Подводя итог вышесказанному, можно резюмировать, что внедрение процессного управления несет с собой как положительные эффекты, так и сложности, связанные, в большей степени, с многокомпонентностью и методологической сложностью данного подхода. Тем не менее правильное внедрение процессного управления является залогом его дальнейшей эффективности, что напрямую влияет на положительный результат деятельности руководителя и его умение грамотно выстраивать управление компанией в целом. В случае принятия решения руководителем о внедрении процессного управления следует максимально серьёзно отнестись к его реализации, предварительно изучив опыт других компаний и оценив свои ресурсные возможности. При этом важно привле-

к работе не только представителей задействованных отделов компании, в которых планируется внедряться процессный подход, но и внешних специалистов по процессному управлению, имеющих специальные знания и навыки в этой области. Это поможет руководителю получить независимую оценку имеющихся ресурсов компании, создать комфортные условия для запланированных изменений (процессов), подготовить необходимую сопутствующую

регламентирующую документацию и получить на выходе максимально приближенный к желаемому результату продукт, удовлетворяющий запросы потребителя. Таким образом, отвечая на поставленный в начале исследования вопрос, можно с уверенностью утверждать, что процессное управление при грамотном внедрении может выступать действенным инструментом повышения эффективности деятельности и руководителя и всей компании в целом.

Библиографический список

1. Громов А.И., Фляйшман А., Шмидт В. и др. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / Под ред. А.И. Громова. М.: Издательство Юрайт. 2019. 367 с.
2. Долганова О.И., Виноградова Е.В., Лобанова А.М. Моделирование бизнес-процессов / Под ред. О.И. Долгановой. М.: Издательство Юрайт. 2019. 289 с.
3. Дорошенко М.В., Кудряшова И.А. Процессный подход в управлении предприятием как фактор повышения его экономической устойчивости // Мир экономики и управления. 2020. Т. 20. № 1. С. 67-85
4. Ефимов В.В. Принципы управления процессом // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2012. № 3 (59). С. 77-78.
5. Маналакий Л.Ф., Кукарцев А.В. Система бизнес-процессов, как основа автоматизации управления предприятием // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. С. 55-56.
6. Арутюнян В.А., Башаримов Ю.П., Гончарова М.А., Гудович Г.К., Евсин М.Ю. и др. Современные тренды общественного развития в условиях цифровизации экономики: коллективная монография. Воронеж, 2020.
7. Пучнина А.А., Савенкова О.Ю., Юдин О.И., Некрасова Е.А. Стратегия управления рисками в современных условиях // Региональная инновационная система: состояние, проблемы, направления формирования. Липецк. 2013. С. 241-245.
8. Смыслова О.Ю., Осипова И.В., Иванова Н.В., Башлыков Т.В., Филоненко Н.Ю. Современные методы разработки и реализации управленческих решений субъектами управления экономическими системами: учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Липецк, 2020.
9. Смыслова О.Ю., Осипова И.В., Филоненко Н.Ю., Иванова Н.В. Перспективы развития предприятий реального сектора экономики в новых реалиях постпандемии // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 5 (115). С. 107-115.
10. Черненко О.Б. Процессное управление и проектный подход при управлении развитием компании // Вестник Академии знаний. 2019. № 34 (5). С. 253-259.
11. Собакарева А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях // Вестник МГТУ. 2008. Т. 11. № 2. С. 279-283.
12. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Процессное управление в построении эффективной организации // Вестник Финансового университета. 2015. № 4. С. 38-44.