

doi 10.17072/1994-9960-2018-4-623-637

УДК 338.24:658

ББК 65.291+65.050

JEL Code M 110

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЦЕССНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Алена Михайловна Патрусова

ORCID ID: [0000-0001-5433-9614](https://orcid.org/0000-0001-5433-9614), Researcher ID: [O-3416-2018](https://orcid.org/0-3416-2018)

Электронный адрес: patrusova@mail.ru

Братский государственный университет
665709, Россия, г. Братск, ул. Макаренко, 40

Марина Юрьевна Вахрушева

ORCID ID: [0000-0002-6118-9527](https://orcid.org/0000-0002-6118-9527), Researcher ID: [O-5393-2018](https://orcid.org/0-5393-2018)

Электронный адрес: mvahr@yandex.ru

Братский государственный университет
665709, Россия, г. Братск, ул. Макаренко, 40

Процессный менеджмент применяется как инструмент управления современными организациями для достижения показателей эффективности деятельности предприятия и обеспечения его устойчивого развития. Разнообразие методических приемов и рекомендаций применения процессного управления в организациях обусловлено отсутствием нормативных требований к его внедрению. В стандартах серии ИСО 9000 раскрыта сущность процессного управления, изложены действия, необходимые для внедрения процессного подхода, и сформулированы краткие рекомендации, касающиеся практики его применения. Вместе с тем вопрос разработки методически обоснованного инструментария, содержащего этапы применения процессного менеджмента в организации, остается открытым. Соответственно целью статьи является идентификация методических проблем применения процессного менеджмента в организации и обоснование содержания этапов реализации практики процессного управления. В рамках проведенного исследования рассмотрены взгляды российских и зарубежных исследователей в области процессного управления, предложен алгоритм поэтапного решения следующих вопросов: целевое ориентирование процессного менеджмента; идентификация и моделирование процессов; составление реестра процессов; формирование сети (модели) процессов; разработка показателей мониторинга процессов организации и определение их критериальных значений; необходимость разработки и применения обобщающего показателя деятельности организации с целью проведения экспресс-оценки состояния организации; уточнение сети процессов и их взаимодействия; внесение различных изменений в модель процессного менеджмента. Предлагаются три этапа перехода к процессному менеджменту – проектирование, внедрение и реализация, – содержательная часть которых представляет последовательность действий, позволяющих системно реализовать предложенные мероприятия. Обозначена необходимость проработки дополнительных аспектов процессного управления – проектный характер их реализации с учетом возникающих неопределенности и рисков в условиях действия внешних и внутренних факторов функционирования организации. Наряду с предложенными методическими подходами применения процессного менеджмента констатировано наличие организационных и экономических проблем, возникающих при реализации процессного управления, решение которых связано с совершенствованием инструментария управления процессами. Перспективы исследования составляет дальнейшее развитие теоретико-прикладных аспектов концепции процессного менеджмента в интегрированных компаниях в условиях цифровизации и информатизации социально-экономической системы хозяйствования.

Ключевые слова: процесс, управление, функции управления, процессный подход, процессный менеджмент, этапы процессного менеджмента, предприятие, эффективность управления, риск, неопределенность внешней среды.



ELABORATION OF METHODOLOGICAL TOOLS OF PROCESS MANAGEMENT AS IMPROVEMENT CONDITION OF ORGANIZATION MANAGEMENT EFFICIENCY

Alena M. Patrusova

ORCID ID: [0000-0001-5433-9614](https://orcid.org/0000-0001-5433-9614), Researcher ID: [O-3416-2018](https://orcid.org/0-3416-2018)

E-mail: patrusova@mail.ru

Bratsk State University

40, Makarenko st., Bratsk, 665709, Russia

Marina Y. Vakhrusheva

ORCID ID: [0000-0002-6118-9527](https://orcid.org/0000-0002-6118-9527), Researcher ID: [O-5393-2018](https://orcid.org/0-5393-2018)

E-mail: mvahr@yandex.ru

Bratsk State University

40, Makarenko st., Bratsk, 665709, Russia

Process management is used as a management tool for modern organizations to achieve performance indicators of an enterprise and ensure its sustainable development. A variety of methodical techniques and recommendations for the use of process management in organizations is due to the lack of regulatory requirements for its implementation. The standards of the ISO 9000 series reveal the essence of process management, set out the actions necessary for the implementation of the process approach, and formulate brief recommendations regarding the practice of its application. At the same time, the question of developing a methodically sound toolkit containing the stages of applying process management in an organization remains open. Accordingly, the purpose of the article is to identify the methodological problems of the use of process management in the organization and justify the content of the stages of implementation of the process management practice. The views of Russian and foreign researchers in the field of process management are considered, an algorithm is being formed for the phased resolution of the following issues: target orientation of the use of process management; process identification and modeling; compiling a registry of processes; formation of a network (model) of processes; development of indicators for monitoring organization processes and determining their criteria values; the need to develop and apply a generalizing indicator of the organization's activities in order to conduct a rapid assessment of the state of the organization; clarification of the network of processes and their interaction; making various changes to the process management model. Three stages of the transition to process management are proposed: design, implementation and fulfillment, the substantive part of which represents a sequence of actions that allow the system to implement the proposed measures. The need for elaboration of additional aspects of process management – the design nature of implementation, taking into account the emerging uncertainties and risks in the context of the external and internal factors of the organization has been determined. Along with the proposed methodological approaches to the use of process management, the existence of organizational and economic problems arising from the implementation of process management has been revealed. The solution of these challenges is connected with the improvement of the process management toolkit. Prospects for the study concern further development of theoretical and applied aspects of the process management concept of integrated companies in the conditions of digitalization and informatization of the socio-economic system of management.

Keywords: process, management, management functions, process approach, process management, stages of process management, enterprise, management efficiency, risk, uncertainty of the external environment.

Введение

Исследования в направлении применения процессного менеджмента в управлении организацией обусловлены в первую очередь необходимостью снижения затрат на реализацию процессов, а также важностью выполнения основных показателей деятельности предприятия путем использования эффективных инструментов управления.

Процессный менеджмент, или процессное управление, предполагает управление организацией как сетью взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. При этом менеджмент отдельных видов деятельности и функций реализуется в рамках идентифицированных процессов. Организационная структура представляет иерархию, подчинение и взаимодействие структурных подразделений в организации и является основой формирования штатно-

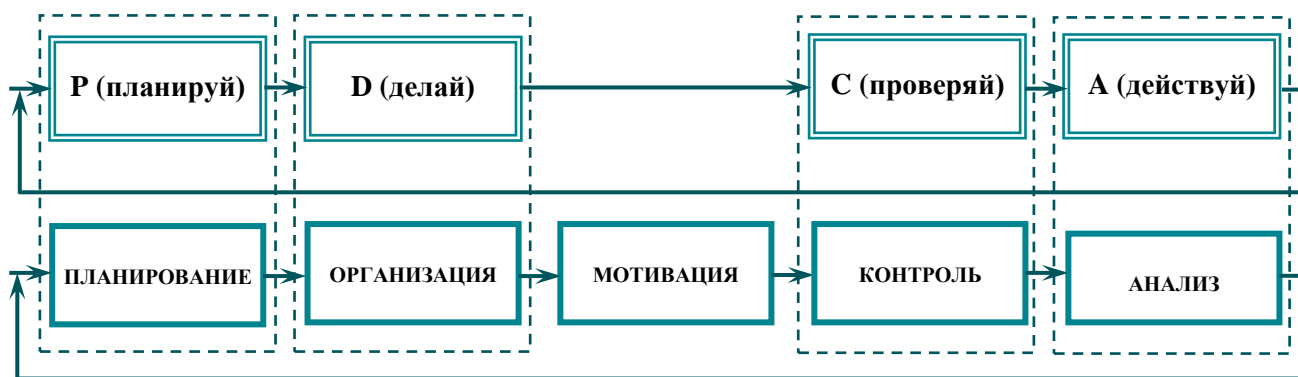
го расписания. Процессный менеджмент позволяет увидеть роль, значимость и загруженность отдельных структурных подразделений, что дает возможность формулировать обоснованные требования к качественным и количественным показателям трудовых ресурсов организации, а также материально-техническим, информационным и другим ресурсам. Именно «встроенность» организационной структуры в схему взаимодействия процессов организации позволяет реализовать основную идею процессного менеджмента, которая в настоящем исследовании представлена в виде трех этапов – проектирования, внедрения и реализации. Их содержательные характеристики нуждаются в обоснованной интерпретации.

Целью работы является идентификация методических проблем применения процессного менеджмента в организации и обоснование содержания этапов реализации практики процессного управления. В рамках исследования предлагается решить следующие задачи: проведение анализа стандартов серии ИСО 9000 и научных трудов на предмет выявления проблем и путей решения методических проблем применения процессного менеджмента;

обоснование этапов его применения и их содержание; определение перспективы использования предлагаемых разработок в организации.

Обоснование методических проблем применения процессного менеджмента на основе анализа стандартов серии ИСО 9000 и обзора научной литературы

Основные положения и методические подходы процессного менеджмента изложены в стандартах серии ИСО 9000, где «применен процессный подход, который включает цикл «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (далее – *PDCA*), и риск-ориентированное мышление»¹. Очевидно, что предложенная последовательность действий в виде *PDCA* отражает основные этапы жизненного цикла любого процесса, причем продолжительность цикла определяется спецификой организации, а точнее, ее средой. Подчеркнем, что предложенные действия цикла *PDCA* в отношении процессов организации предполагают последовательную реализацию основных функций менеджмента – планирования, организации, мотивации, контроля, анализа (см. рисунок).



Сопоставление цикла *PDCA* и основных функций менеджмента

Отсутствие противоречий между основными подходами применения функций менеджмента и использования цикла *PDCA* позволяет разработчикам процессного управления применять данные функции в управлении процессами организации и, ориентируясь на приведенное сопоставление, унифицировать их перечень. Таким

образом, при переходе к процессному менеджменту целесообразно провести сопоставление функций менеджмента с этапами цикла *PDCA*, исключив их излишнюю детализацию.

¹ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. 32 с.

В стандартах серии ИСО 9000 раскрыта сущность процессного подхода и представлены рекомендации по его применению в организации. Так, например, в стандарте ИСО 9001-2015 сказано, что систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействие позволяют применить процессный подход к управлению организацией. Следовательно, для реализации процессного менеджмента в организации потребуется вести регулярный пересмотр реестра процессов, при необходимости актуализацию этого реестра или его уточнение.

Известно, что ГОСТ Р ИСО 9001-2015 раскрывает требования к разработке и внедрению системы менеджмента качества организации путем реализации в ней именно процессного подхода. В данном стандарте можно увидеть следующие рекомендации применения процессного подхода к управлению: «Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации, а также:

- определять требуемые входы и ожидаемые выходы этих процессов;
- определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определять и применять критерии и методы (включая мониторинг, измерения и соответствующие показатели результатов деятельности), необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими;
- определять ресурсы, необходимые для этих процессов, и обеспечить их доступность;
- распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов;
- учитывать риски и возможности в соответствии с требованиями подраздела 6.1 «Действия в отношении рисков и возможностей»;
- оценивать эти процессы и вносить любые изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы достигают намеченных результатов;

– улучшать процессы и систему менеджмента качества»¹.

Таким образом, применение процессного менеджмента сводится к выявлению границ и идентификации процессов, определению их последовательности и взаимодействия, обеспечению процессов соответствующими ресурсами, организации мониторинга и принятию управленческих решений, направленных на совершенствование процессов в рамках управления организацией.

Резюмируя краткий обзор стандартов серии ИСО 9000, можно обозначить базовые методические основы применения процессного менеджмента:

1. Функции менеджмента реализуются в отношении как отдельных процессов, так и всей сети процессов организации.

2. Поэтапное представление видов работ, предложенных в стандарте ИСО 9001-2015, позволит определить основу структуры алгоритма применения процессного менеджмента на предприятии.

3. Содержательная часть структурных элементов алгоритма применения процессного управления определяет план мероприятий по использованию процессного менеджмента на каждом этапе его применения.

Реализация процессного менеджмента в организации регламентируется стандартами серии ИСО 9000. Тем не менее в научной среде продолжается дискуссия по проблемам развития процессного менеджмента и совершенствования практики его применения.

Отметим, что вопросам формирования методических подходов применения процессного менеджмента посвящено достаточно много работ ученых в области управления и организации производства различных отраслей экономики.

Уточним, что обзор работ по процессному управлению, включая прикладные аспекты использования процессного подхода к управлению организацией, ра-

¹ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. С. 2.

нее позволил нам выявить проблемы применения этого инструмента управления организацией и классифицировать их на три группы – методические, организационные и экономические [1; 2]. Так, к методическим проблемам использования процессного подхода отнесено отсутствие алгоритма его применения, состоящего из конкретной последовательности действий, позволяющей учесть особенности функционирования конкретной организации [1, с. 133].

М.М. Пухова определила, что процессное управление обязательно предполагает следующее: выявление процессов, необходимых для системы менеджмента, включающих процессы управления производством и управление управлением; определение последовательности этих процессов, их взаимосвязи и координации; определение критериев и методов, необходимых для оценки результативности этих процессов; обеспечение всех процессов управления всеми видами ресурсов, в том числе материальными, информационными, временными и людскими. При этом процессный подход рассматривается как цепь взаимосвязанных и последовательных действий менеджмента: прогнозирование и планирование; организация и регламентация; мотивация; учет, анализ и контроль с координацией в каждой функции менеджмента [3, с. 134]. Необходимо отметить универсальность применения функций менеджмента как при реализации процессного подхода к управлению организацией, так и при использовании функционального, системного, ситуационного и прочих подходов к управлению организацией.

Е.В. Ендовицкая, раскрывая перспективы применения процессного подхода в кадровом контроллинге, отмечает, что процессный подход «целесообразно представить как обобщенную систему процессов, имеющих стадии: мониторинг, анализ, контроль, аудит, координация, регулирование, мотивация» [4, с. 63]. Ее позиция раскрывает методический инструментарий к управлению отдельным процессом организации – последовательную реализацию функций менеджмента.

По нашему мнению, М.М. Пухова и Е.В. Ендовицкая представляют чрезмерно расширенный перечень функций менеджмента. Унификация, предложенная в стандарте ИСО 9000, позволит более четко реализовать процессный подход, для чего предложенные функции менеджмента необходимо сопоставить с циклом *PDCA* (см. рисунок) и сократить их количество до 4–5 классических функций. Очевидно, что набор функций менеджмента не является стандартным и может варьироваться в зависимости от авторской позиции и прикладных аспектов их применения.

Г.В. Михеев с соавторами отмечает, что в стандарте ИСО 9001 нет «четкого разделения необходимых процессов с указанием управленческих процессов (функций), которые должны выполняться системой качества (субъектом управления), и производственных, обеспечивающих и вспомогательных процессов объектов управления» [5, с. 262]. Соглашаясь с автором, можно сказать, что отсутствие унифицированного подхода к составлению перечня (реестра) процессов по категориям, с одной стороны, требует методической подготовки персонала к мероприятиям по идентификации и составлению реестра процессов, с другой – позволяет организации провести моделирование уникальной сети процессов, отражающей ее деятельность. Стандартный перечень процессов организации можно взять за основу и дополнить его необходимыми процессами, идентифицированными на конкретном предприятии в силу его специфики и уникальности.

В исследовании Н.Л. Володиной раскрыты особенности практической реализации процессного подхода: «В практике внедрения стандарта ИСО 9001 процессный подход зачастую применяется в искаженном виде: процессами называют деятельность подразделений, и, по сути, в системе менеджмента качества используется функциональный подход. Естественно, при этом все преимущества процессного подхода не могут быть реализованы. Главной причиной такого искажения выступает то, что процессный подход не

применен для менеджмента предприятия в целом» [6, с. 98]. Так Н.Л. Володина обозначает методическую проблему применения процессного менеджмента, возникающую на первом этапе – этапе проектирования применения процессного менеджмента, – проблему идентификации процессов, а не видов деятельности и отдельных функций. Подобные опасения обозначены в работе Н.Г. Остроуховой: «Зачастую в российской теории и практике понятие “бизнес-процесс” вытесняется понятием “функция”» [7]. Опираясь на работы *Gh. Griffiths* [8], М.В. Андреевой, Ю.С. Гродзенского [9], Л. Поповой [10], где рассматриваются системы управления качеством и их процессы, а также методы идентификации процессов системы управления качеством, следует отметить важность определения всех процессов организации с целью полноценного внедрения процессного подхода на предприятии.

По мнению Ю.Н. Филиппова, «процессный подход побуждает руководителя определить: источники информации о процессе и систему ее поступления; правила работы и принятия управленческих решений; ресурсы, которыми он управляет; а затем замкнуть цепочку обратной связи управления для достижения наилучших результатов» [11, с. 49]. В целом Ю.Н. Филиппов опирается на требования стандартов серии ИСО 9000 по внедрению процессного менеджмента и раскрывает содержательную часть этапов его внедрения: изучение входов и выходов процессов организации; определение последовательности реализации процессов, их мониторинг и выработка соответствующих управленческих решений по улучшению процессов в условиях необходимого ресурсного обеспечения. При этом Ю.Н. Филиппов указывает на ряд возможных организационных ошибок руководителя в случае принятия решения по реализации процессного управления на предприятии, что, безусловно, составляет прикладную ценность его работы.

Л.В. Ермолина поясняет, что «жизненный цикл бизнес-процессов начинается с фазы проектирования и анализа, на кото-

рой проводится обзор организационно-технической среды бизнес-процессов. На основании этих исследований бизнес-процессы идентифицируются, рассматриваются и моделируются. Составление моделей бизнес-процессов, выраженных в графической форме, облегчает координацию этих процессов, так как разные заинтересованные стороны могут эффективно взаимодействовать и совершенствовать их» [12, с. 535]. Аналогичные действия по идентификации, моделированию и формированию реестра процессов организации могут быть реализованы и в отношении процессов управления и вспомогательных процессов. Кроме того, Л.В. Ермолина предлагает назначение ответственных лиц за выполнение следующих функций: стандартизация и согласование бизнес-процессов; развитие бизнес-процессов; организация бизнес-процессов; моделирование бизнес-процессов; выполнение бизнес-процессов; разработка и настройка системы управления бизнес-процессами; информационная поддержка бизнес-процессов. Данные методические рекомендации вполне приемлемы и раскрывают сущность работы по совершенствованию процессов организации, однако не в полной мере отражают этапы применения процессного менеджмента. Важное уточнение содержится в работе Л.Ф. Поповой: «Вся деятельность предприятия должна трансформироваться в сеть процессов, обеспечивающих создание ценности для конечного потребителя» [13, с. 455].

Наряду с важностью целеполагания в процессе управления, отмеченной в работе О.К. Слинковой [14], В.Н. Круглов, Е.Л. Александров отмечают серьезную методическую проблему применения процессного менеджмента – отсутствие четко поставленной цели при реализации программ по улучшению процессов. Они рекомендуют выбрать в качестве цели применения процессного менеджмента одно из двух направлений – затраты организации или качество продукции (услуг) [15, с. 5]. Далее В.Н. Круглов, Е.Л. Александров в части реализации процессного менеджмента предлагают серию практиче-

ских рекомендаций: построить карту бизнес-процессов, выявить взаимосвязи между ними и роль каждого из них в создании ценности; создать методику измерения уровня производительности предприятия; установить и определить ключевые проблемы, связанные с уровнем производительности предприятия; убедиться в том, что руководители правильно понимают цель программы. Что касается разработанных В.Н. Кругловым, Е.Л. Александровым рекомендаций, то однозначность определения цели является первоочередной задачей применения процессного менеджмента по одному из двух направлений – оптимизация затрат организации или повышение качества продукции (услуг). Целевая направленность процессного менеджмента позволит сформулировать задачи перед структурными подразделениями, определить методику измерения уровня производительности труда на предприятии, выявить резервы его повышения и определить мероприятия, направленные на достижение поставленной цели. При этом, как правило, любая методика оценки уровня производительности труда на предприятии предполагает расчет комплексных показателей и некоего интегрального показателя, значение которого свидетельствует об уровне успешности функционирования предприятия. Мы полагаем, что на этапе реализации процессного менеджмента обобщенный подход к оценке деятельности предприятия усложнит выявление ключевых проблем обеспечения роста уровня производительности труда. Поэтому с целью определения проблемных точек работы организации предлагается рассматривать результаты мониторинга процессов, что обеспечит прозрачность и достоверность информации и, следовательно, повысит объективность принятия управленческих решений.

По этому поводу Л.В. Ермолина уточняет: «Институциональному уровню управления предприятием (генеральный директор, заместитель генерального директора) необходим комплексный показатель (показатели) динамики эффективности, который будет отражать общее состо-

яние предприятия и характер его стратегического развития» [16, с. 65]. Данную проблему с методической точки зрения предлагается решать на третьем этапе – реализации применения процессного менеджмента.

Также важнейшую методическую проблему применения процессного менеджмента на примере высшего образования обозначают Т.В. Бобко, Т.В. Петрова: в условиях разнообразия групп потребителей услуг в сфере образования (выпускники и их родители, работодатели, общество, государство и пр.) затруднена однозначность выявления требований к выходам процессов при выполнении их идентификации на первом этапе применения процессного менеджмента – этапе проектирования [17, с. 13]. Таким образом, возникает проблема многообразия предъявляемых требований к продукции, которые, с одной стороны, определены нормативно-правовыми документами, а с другой – продиктованы непосредственно конечными потребителями.

П.И. Оклея, В.Н. Полюшкевич отмечают важнейший методический момент применения процессного менеджмента: «Любые изменения в компании, прежде всего, должны найти свое отражение в процессной модели функционирования организации. При этом возможны следующие варианты: добавлен процесс (процессы); исключен процесс (процессы); изменен функционал процесса (процессов). При сохранении структуры процессной модели во всех случаях должны быть определены все факторы вновь введенных процессов, описаны вновь возникающие связи между оставшимися процессами при исключении тех или иных процессов, а также описан изменившийся функционал скорректированного процесса» [18, с. 39]. В данном случае возникает необходимость своевременного внесения изменений в процессную модель функционирования организации, что обеспечит понимание и применение актуальных процессов, а также особенностей их взаимодействия в управлении предприятием.

Соглашаясь с Б.Н. Герасимовым в том, что «понимание содержания функционирования процессов позволит активно влиять на качество и эффективность управленческой деятельности современных организаций» [19, с. 558], необходимо своевременно учитывать всевозможные организационные изменения. Как правило, эти методические нюансы могут возникнуть и в случае неточной идентификации и моделирования процессов на первом этапе применения процессного менеджмента – этапе проектирования, а также в случае возникновения каких-либо изменений в деятельности организации (структурные преобразования, корректировка целевых показателей деятельности, упразднение или добавление каких-либо процессов, из-

менение системы ресурсной поддержки процессов организации и пр.). В связи с этим необходимо предусмотреть возможность уточнения процессов в рамках второго этапа – этапа внедрения применения процессного менеджмента – и возможность изменения процессов на третьем этапе – реализации применения процессного менеджмента. При этом следует ориентироваться на следующую последовательность методических шагов: актуализация реестра процессов; уточнение модели процессов; уточнение критериальных показателей мониторинга процессов.

Обозначенные методические проблемы применения процессного менеджмента целесообразно систематизировать в виде таблицы.

Методические проблемы применения процессного менеджмента

Проблема применения процессного менеджмента	Причины появления	Последствия	Рекомендации по устранению
Излишняя детализированность функций менеджмента при реализации процесса	Разнообразие функций менеджмента	Разработка сложной, многоэтапной модели процесса	Сопоставление перечня функций с циклом <i>PDCA</i> и использование не более 4–5 функций
Неточность идентификации процессов организации	Отсутствие методической подготовки персонала	Подмена процессов существующими видами деятельности и функциями, вследствие чего процессный подход реализуется не в полной мере	Методическая подготовка руководителей процессов и других работников к мероприятиям по идентификации процессов организации
Составление неполного перечня (реестра) процессов и распределение не всех функционирующих процессов организации по категориям	Придание значимости бизнес-процессам и игнорирование процессов управления и обеспечивающих процессов на этапе проектирования процессной модели управления организацией	Формирование неполного механизма реализации процессного менеджмента организации в целом и возникновение риска потери управления над неучтенными процессами	Идентификация трех категорий процессов – бизнес-процессов, управления и обеспечивающих
Неоднозначность целевой направленности процессного менеджмента: затраты организации или качество продукции (услуг)	Выбор «двойной» цели организации при переходе на процессный менеджмент: указание взаимоисключающих целей	Некорректная постановка целей процессов	Обеспечение однозначной целевой направленности перехода к процессному менеджменту
Сложность разработки показателей мониторинга процессов	Отсутствие методических подходов	Некорректная оценка функционирования процессов и возникновение риска выработки неверных управленческих решений по совершенствованию процессов	Разработка системы мониторинга процессов организации, охватывающей все процессы
Сложность формирования комплексного показателя динамики эффективности	Отсутствие методических подходов	Некорректная оценка функционирования организации и возникновение риска выработки неверных управленческих решений по совершенствованию деятельности организации	Разработка комплексного показателя оценки динамики эффективности, отражающего общее состояние предприятия

Проблема применения процессного менеджмента	Причины появления	Последствия	Рекомендации по устранению
Многообразие предъявляемых требований к продукции (услугам)	Разнообразие групп потребителей и предъявляемых требований в условиях ограничений нормативно-правовой документации организации	Неоднозначность, некорректность требований к выходам процессов	Формирование требований к продукции (услугам) на основе сопоставления требований потенциальных групп потребителей и нормативно-правовой документации организации
Своевременный учет организационных изменений	Необходимость изменения процессной модели функционирования организации	Неполный учет факторов реализации процессного менеджмента	Разработка системы своевременного учета организационных изменений в процессном управлении организацией

Основываясь на результатах идентификации методических проблем применения процессного менеджмента, обозначим этапы процессного управления в организации.

Разработка этапов применения процессного менеджмента в организации: базовые элементы методического подхода

В основе предлагаемого инструментария разработки методических подходов применения процессного менеджмента лежат организационно-административные методы управления.

Первый этап применения процессного менеджмента – проектирование – первоначально предполагает постановку цели его внедрения. Изучение плановых и отчетных документов позволит определить перечень показателей процессов организации и периодичность их планирования и мониторинга. В рамках идентификации и моделирования процессов определяются входы, выходы процессов, требования к ним, поставщики и потребители процесса, руководитель и владелец процесса. После составления реестра процессов необходимо провести их распределение на три группы по назначению – управления, бизнес-процессы и обеспечивающие процессы. Затем составляется последовательность взаимодействия идентифицированных процессов и разрабатывается сеть их взаимодействия. Разрабатывая показатели мониторинга процессов, уточняют метод и единицы измерения, периодичность их из-

мерения. Критериальные значения показателей мониторинга процессов могут быть заданы различными документами организации, например долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными планами организации. Далее принимается решение о периодичности проведения мониторинга процессов. Первый этап применения процессного менеджмента завершается определением требуемых ресурсов для реализации процессов.

Второй этап применения процессного менеджмента – внедрение – предлагается начать с оценки стартового состояния процессов организации, в рамках которой проводится измерение значений показателей на текущий момент. Внедрение процессов предполагает реализацию основных функций менеджмента организации. Затем проводятся первичное измерение значений показателей процессов и сравнение этих значений с критериальными значениями соответствующих показателей. Необходимо заметить, что если под мониторингом понимать постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату, то совокупность третьего и четвертого мероприятий второго этапа представляют собой в целом первичный мониторинг. Первичная актуализация реестра процессов предполагает детализацию или укрупнение, исключение или добавление процессов. Затем проводится уточнение сети (модели) процессов. При необходимости – первичное уточнение (снижение или увеличение) критериальных показателей мониторинга

процессов. После первичной оценки ресурсной поддержки процессов необходимо разработать мероприятия по повышению значений показателей мониторинга процессов.

На третьем этапе применения процессного менеджмента – реализации – осуществляются мероприятия по повышению значений показателей мониторинга процессов в установленные временные сроки. В дальнейшем после измерения значений показателей процессов и сравнения их с критериальными значениями, т.е. при проведении планового мониторинга процессов организации, может быть снова обозначена необходимость актуализации реестра процессов, уточнения сети (модели) процессов и критериальных показателей мониторинга процессов. В основу формирования интегрального показателя уровня функционирования организации, как правило, берутся самые важные обобщающие показатели результативности работы организации, определяется их значимость, предлагается алгоритм расчета результирующего показателя и проводятся соответствующие расчеты. Завершая третий этап, необходимо вновь оценить ресурсную поддержку процессов и разработать мероприятия по повышению значений показателей мониторинга процессов организации. Далее можно считать, что организация применяет процессный менеджмент, и требуется повторение мероприятий третьего этапа – этапа реализации – с определенной периодичностью, определяемой спецификой планирования и отчетности организации.

Предложенные методические основы применения процессного менеджмента должны быть дополнены организационными и экономическими подходами процессного управления, среди которых особое значение имеют вопросы преодоления возникающего сопротивления к введению организационных изменений по причине их неприятия работниками организации; проблемы возникновения риска непонимания подобных инноваций непосредственно руководителями структурных подразделений; необходимость определения и систе-

матизации подходов к классификации, оценке и анализу затрат организации; выявление подходов оценки результативности и эффективности процессов и деятельности предприятия в целом [1].

В качестве возможных ограничений реализации процессного менеджмента в целом и предложенных авторами этапов в частности следует обозначить факторы неопределенности и риска. Так, опираясь на ряд работ, посвященных проектному менеджменту и прикладным аспектам его применения [20–22], можно утверждать, что внедрение процессного менеджмента в организации может рассматриваться как реализация инвестиционного проекта, подверженного риску в условиях неопределенности от воздействия внешних и внутренних факторов. Очевидно, что на этапе планирования такого инвестиционного проекта возникает неопределенность, характеризующая неоднозначность развития событий при реализации проекта в дальнейшем. Анализируя причины неопределенности параметров и риска проекта, Т. Эвен и Дж. Корте предлагают выявлять факторы их возникновения [23]. Далее оцениваются технические, технологические, экономические и другие параметры проекта по применению процессного менеджмента в организации и проводится прогноз условий его дальнейшей реализации. Затем анализируется возможность достижения этих параметров с соблюдением соответствующих условий [24].

Возможность учета неопределенности при оценке эффективности инвестиционного проекта применения процессного менеджмента в организации появляется при использовании следующих методов: укрупненная оценка устойчивости; расчет уровней безубыточности; метод вариации параметров; оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности¹. Применение указанных методов позволит определить

¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21 июня 1999 г. № ВК 477.

так называемый «запас прочности» проекта в абсолютных единицах: максимальный размер непредвиденных средств, минимальные объем производства и цена производимой продукции, максимальный процент за кредит, максимальная величина издержек производства и сбыта и др.

Применение классического подхода к определению риска инвестиционного проекта по внедрению проектного менеджмента предполагает использование двух групп методов – качественных и количественных. Качественный анализ проектных рисков позволит провести комплексную экспертизу инвестиционного проекта и подготовить всестороннюю информацию для анализа его рисков. Методы количественной оценки предполагают определение числового значения величины риска инвестиционного проекта.

Таким образом, поэтапный переход к процессному менеджменту организации позволяет последовательно реализовать мероприятия по проектированию необходимых элементов применения процессного управления (I этап); внедрению этих разработок, проведению оценки их корректности и при необходимости – уточнению (II этап); циклической реализации мероприятий завершающего этапа применения процессного менеджмента (III этап).

Заключение

Внедря процессный менеджмент в управлении организацией, руководители рассчитывают на повышение эффективности работы организации, усиление конкурентных преимуществ компании, сокращение издержек предприятия и пр.

На практике у руководителя, развивающего менеджмент организации в направлении процессного управления, могут возникать различные сомнения в правильности выбора рассматриваемого инструмента управления: слишком большие затраты, длительный период подготовительных мероприятий, отсутствие краткосрочного эффекта от внедрения, сопротивление коллектива проводимым изменениям и пр. Авторы данной статьи не исключают возникновения подобных проблем и

считают, что предложенные методические подходы применения процессного менеджмента позволят снизить уровень значимости и влияния перечисленных негативных аспектов на управление организацией.

Решению этой задачи будут способствовать следующие выводы и результаты, полученные авторами в ходе проведенного исследования:

1. Реализация цикла *PDCA*, как и функций менеджмента, позволяет организации обеспечивать ее процессы необходимыми ресурсами, осуществлять менеджмент управления ресурсами, определять и реализовывать возможности, направленные на улучшение функционирования как отдельных процессов, так и всей сети процессов организации.

2. Три этапа применения процессного менеджмента – проектирование, внедрение, реализация – позволяют определить содержательную часть, представляющую план мероприятий каждого этапа применения процессного менеджмента в организации.

3. Проведенные исследования обозначают необходимость изучения факторов неопределенности и риска применения процессного менеджмента, а также поиск путей решения организационных и экономических проблем процессного управления организациями.

С целью результативного использования процессного менеджмента необходимо разработать инструментарий решения организационных и экономических проблем, возникающих на различных этапах применения процессного менеджмента в управлении организацией. В частности, проблемы организационного характера находятся в плоскости уточнения и распределения ответственности и полномочий при внедрении процессного менеджмента; разработки реализации программ обучения руководителей, специалистов, служащих и рабочих организации; преодоления возникающего сопротивления к введению подобных изменений по причине неприятия работниками организации соответствующих изменений системы управления. Эко-

номические проблемы также включают целый спектр вопросов, требующих проработки: структура и содержание затрат на реализацию проекта по применению процессного менеджмента; разработка подходов выявления экономического и социального эффекта от реализации процессного управления и т.д.

Дальнейшее развитие предложенных методических подходов применения

процессного менеджмента видится авторам статьи в совершенствовании систем управления интегрированными компаниями и создании современных инструментов управления с применением информационных технологий в условиях необходимости обработки больших массивов данных, получаемых при мониторинге процессов организации.

Список литературы

1. Патрусова А.М., Слинкова О.К. Процессный подход к управлению организацией: проблемы применения // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. Т. 1. С. 131–134.
2. Патрусова А.М., Григорьева Т.А., Сыготица М.В., Слинкова О.К. Процессный подход к менеджменту качества в образовательных учреждениях высшего профессионального образования // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2013. № 3 (13). С. 21–26.
3. Пухова М.М. Ключевые черты процессного менеджмента в организациях // Территория науки. 2017. № 4. С. 131–135.
4. Ендовицкая Е.В. Процессный подход в кадровом контроллинге: особенности и преимущества // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12, № 6. С. 58–64.
5. Михеев Г.В., Дрешипак В.С., Выродова И.Г., Арутюнян М.С. Система менеджмента качества: процессный подход // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 2017. Т. 3. С. 259–270.
6. Володина Н.Л. Процессный подход в системе менеджмента качества // Организатор производства. 2016. № 1 (68). С. 95–100.
7. Остроухова Н.Г. Ключевые бизнес-процессы предприятий топливно-энергетического комплекса России // Наукоедение: интернет-журнал. 2016. Т. 8, № 6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/130EVN616.pdf> (дата обращения: 23.07.2018).
8. Griffiths G.H. Resource management information systems. Process and practice // Global Environmental Change. 1996. Vol. 6, № 1. P. 73–74.
9. Andreeva M.V., Grodzenskiy Y.S. Sampling inspection methods for processes of quality management system // Information Innovative Technologies. 2017. № 1. P. 224–227.
10. Popova L., Bocharova S., Cherkashnev R., Yashina M. Development of methodology of identification of the quality management system processes // Quality – access to success. 2018. Vol. 19, № 164. P. 43–47.
11. Филиппов Ю.Н. Процессный менеджмент // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. С. 46–49.
12. Ермолина Л.В. Процессный менеджмент как инновационный подход к управлению современными предприятиями // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 535.
13. Попова Л.Ф. Формирование системы менеджмента качества на основе процессного подхода в управлении промышленными предприятиями // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2017. Т. 12, № 3. С. 453–466. doi: 10.17072/1994-9960-2017-3-453-466.
14. Слинкова О.К., Скачков Р.А. Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 3 (59). С. 65–72.
15. Круглов В.Н., Александров Е.Л. Инновационный менеджмент качества: процессный подход // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. 2015. Т. 3, № 1. С. 5–8.
16. Ермолина Л.В. Процессно-ориентированный менеджмент в процессе управления предприятием // Основы экономики, управления и права. 2013. № 4 (10). С. 64–66.
17. Бобко Т.В., Петрова Т.В. Идентификация подхода управления вузами на современном этапе как процессного // Фундаментальные исследования. 2017. № 9-1. С. 127–133.

18. *Оклей П.И., Полюшкевич В.Н.* Процессный подход к управлению изменениями в организации // *Инновации в менеджменте*. 2017. № 14. С. 38–44.
19. *Герасимов Б.Н.* Моделирование содержания и взаимоотношений процессов организации // *Russian Journal of Management*. 2017. Т. 5, № 4. Р. 558–566.
20. *Howes N.R.* Modern project management: Successfully integrating project management knowledge areas and processes. New York, 2001. 284 p.
21. *Lechler T.G., Dvir D.* An alternative taxonomy of project management structures: linking project management structures and project success // *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2010. Vol. 57, № 2. P. 198–210. doi: 10.1109/TEM.2010.2044441.
22. *Onishchenko I.I.* Review of modern risk management methodologies in project management. In book: *Actual problems of modern economy development*. Collection of scientific articles. Scientific journal “Economics and Finance”, 2015, pp. 326–330.
23. *Aven T., Korte J.* On the use of risk and decision analysis to support decision-making // *Reliability Engineering and System Safety*. 2003. Т. 79, № 3. Р. 289–299.
24. *Патрусова А.М., Слинкова О.К.* Некоторые аспекты оценки риска реализации инвестиционного проекта // *Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2014. Т. 1. С. 180–183.

Статья поступила в редакцию 29.07.2018, принята к печати 22.11.2018

Сведения об авторах

Патрусова Алена Михайловна – кандидат технических наук, доцент, декан факультета заочного и ускоренного обучения, доцент базовой кафедры менеджмента и информационных технологий, Братский государственный университет (Россия, 665709, г. Братск, ул. Макаренко, 40; e-mail: patrusova@mail.ru).

Вахрушева Марина Юрьевна – кандидат физико-математических наук, доцент, доцент базовой кафедры менеджмента и информационных технологий, Братский государственный университет (Россия, 665709, г. Братск, ул. Макаренко, 40; e-mail: mvahr@yandex.ru).

References

1. Patrusova A.M., Slinkova O.K. Protsessnyi podkhod k upravleniyu or-ganizatsiei: problemy primeneniya [Process approach to the organization management: Challenges of application]. *Trudy Bratskogo gosudarstvennogo uni-versiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Works of Bratsk State University. Series: Economics and Management], 2017, vol. 1, pp. 131–134. (In Russian).
2. Patrusova A.M., Grigor'eva T.A., Sygotina M.V., Slinkova O.K. Protsessnyi podkhod k menedzhmentu kachestva v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh vys-shego professional'nogo obrazovaniya [Process approach to the management of quality of higher educational establishments of professional training]. *Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri* [Issues of Social – Economic Development of Siberia], 2013, no. 3 (13), pp. 21–27. (In Russian).
3. Pukhova M.M. Klyuchevye cherty protsessnogo menedzhmenta v organizatsiyakh [Key features of process management in organizations]. *Territoriya nauki* [Territory of Science], 2017, no. 4, pp. 131–135. (In Russian).
4. Endovitskaya E.V. Protsessnyi podkhod v kadrovom kontrolle: oso-bennosti i preimushchestva [Process approach in staff controlling: Features and advantages]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy* [Social and Economic Phenomena and Processes], 2017, vol. 12, no. 6, pp. 58–64. (In Russian).
5. Mikheev G.V., Dreshpak V.S., Vyrodova I.G., Arutunyan M.S. Sistema menedzhmenta kachestva: protsessnyi podkhod [Quality management system: Process approach]. *Nauchnye trudy Kubanskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta* [Scientific Works of Kuban State Technological University]. Krasnodar, Kubanskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet, 2017, vol. 3, pp. 259–270. (In Russian).

6. Volodina N.L. Protsessnyi podkhod v sisteme menedzhmenta kachestva [Process approach in the system of quality management]. *Organizator proizvodstva* [Organizer of Production], 2016, no 1 (68), pp. 95–100. (In Russian).
7. Ostroukhova N.G. Klyuchevye biznes-protsessy predpriyatii toplivno-energeticheskogo kompleksa Rossii [Key business processes of enterprises of the fuel and energy complex of Russia]. *Internet-zhurnal Naukovedenie* [Internet Journal Science Study], 2016, vol. 8, no. 6. (In Russian) Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/130EVN616.pdf> (accessed 23.07.2018).
8. Griffiths G.H. Resource management information systems. Process and practice. *Global Environmental Change*, 1996, vol. 6, no. 1, pp. 73–74.
9. Andreeva M.V., Grodzenskiy Y.S. Sampling inspection methods for processes of quality management system. *Information Innovative Technologies*, 2017, no. 1, pp. 224–227.
10. Popova L., Bocharova S., Cherkashnev R., Yashina M. Development of methodology of identification of the quality management system processes. *Quality – Access to Success*, 2018, vol. 19, no. 164, pp. 43–47.
11. Filippov Yu.N. Protsessnyi menedzhment [Process management]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika"* [Herald of Omsk University. Series "Economics"], 2008, no. 3, pp. 46–49. (In Russian).
12. Ermolina L.V. Protsessnyi menedzhment kak innovatsionnyi podkhod k upravleniyu sovremennymi predpriyatiyami [Process management as innovative approach to the modern enterprises management]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern Problems of Science and Education], 2015, no. 1-1, p. 535. (In Russian).
13. Popova L.F. Formirovanie sistemy menedzhmenta kachestva na osnove protsessnogo podkhoda v upravlenii promyshlennymi predpriyatiyami [The elaboration of the quality management system based on the process approach in industrial enterprises administration]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya "Ekonomika"* [Perm University Herald. Economy], 2017, vol. 12, no. 3, pp. 453–466. doi: 10.17072/1994-9960-2017-3-453-466. (In Russian).
14. Slinkova O.K., Skachkov R.A. Analiz nauchnykh podkhodov k opredeleniyu sushchnosti tsepolaganiya i ego rol' v protsesse upravleniya [Analysis of scientific approaches to the defining the essence of global setting and its role in management]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Journal of the Ural State University of Economics], 2015, no. 3 (59), pp. 65–72. (In Russian).
15. Kruglov V.N., Aleksandrov E.L. Innovatsionnyi menedzhment kachestva: protsessnyi podkhod [Innovation management of quality]. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe* [East European Scientific Journal], 2015, vol. 3, no. 1, pp. 5–8. (In Russian).
16. Ermolina L.V. Protsessno-orientirovannyi menedzhment v protsesse upravleniya predpriyatiem [Process-oriented management in the process of business operation]. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava* [Basis of Economics, Management and Law], 2013, no. 4 (10), pp. 64–66. (In Russian).
17. Bobko T.V., Petrova T.V. Identifikatsiya podkhoda upravleniya vuzami na sovremennom etape kak protsessnogo [Identification of process approach to management of universities at the modern stage]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research], 2017, no. 9-1, pp. 127–133. (In Russian).
18. Oklei P.I., Polyushkevich V.N. Protsessnyi podkhod k upravleniyu izmeneniyami v organizatsii [Process approach to management of changes in the organization]. *Innovatsii v menedzhmente* [Innovations in Management], 2017, no. 14, pp. 38–44. (In Russian).
19. Gerasimov B.N. Modelirovanie soderzhaniya i vzaimootnoshenii protsessov organizatsii [Modelling of the content and relationships of the organization processes]. *Russian journal of management* [Russian Journal of Management], 2017, vol. 5, no. 4, pp. 558–566. (In Russian).
20. Howes N.R. *Modern project management: Successfully integrating project management knowledge areas and processes*. New York, 2001. 284 p.
21. Lechler T.G., Dvir D. An alternative taxonomy of project management structures: Linking project management structures and project success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2010, vol. 57, no. 2, pp. 198–210. doi: 10.1109/TEM.2010.2044441.
22. Onishchenko I.I. Review of modern risk management methodologies in project management. In book: *Actual problems of modern economy development*. Collection of scientific articles. Scientific journal "Economics and Finance", 2015, pp. 326–330.
23. Aven T., Korte J. On the use of risk and decision analysis to support decision-making. *Reliability Engineering and System Safety*, 2003, vol. 79, no. 3, pp. 289–299.

24. Patrusova A.M., Slinkova O.K. Nekotorye aspekty otsenki riska realizatsii investitsionnogo proekta [Some aspects of risk assessment of investment project implementation]. *Trudy Bratskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Works of Bratsk State University. Series: Economics and Management], 2014, vol. 1, pp. 180–183. (In Russian).

Received July 29, 2018; accepted November 22, 2018

Information about the Authors

Patrusova Alena Mikhailovna – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Correspondence and Accelerated Training, Associate Professor at the Basic Department of Management and Information Technologies, Bratsk State University (40, Makarenko st., Bratsk, 665709, Russia; e-mail: patrusova@mail.ru).

Vakhrusheva Marina Yur'evna – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Basic Department of Management and Information Technologies, Bratsk State University (40, Makarenko st., Bratsk, 665709, Russia; e-mail: mvahr@yandex.ru).

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Патрусова А.М., Вахрушева М.Ю. Совершенствование методического инструментария процессного менеджмента как условие повышения эффективности управления организацией // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2018. Том 13. № 4. С. 623–637. doi: 10.17072/1994-9960-2018-4-623-637

Please cite this article in English as:

Patrusova A.M., Vakhrusheva M.Y. Elaboration of methodological tools of process management as improvement condition of organization management efficiency. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*, 2018, vol. 13, no. 4, pp. 623–637. doi: 10.17072/1994-9960-2018-4-623-637