УДК 338.2

© Н. Е. Лесникова, канд. экон. наук, доцент
(Кубанский государственный технологический университет)

E-mail: l_n_e@bk.ru

© Н. Ю. Яковенко, старший преподаватель
(Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет)

E-mail: naturiak@yandex.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2017-14-3-300-307

© N. E. Lesnikova, PhD in Sci. Ec., Associate Professor
(Kuban State Technological University)

E-mail: l_n_e@bk.ru

© N. Yu. Yakovenko, senior lecturer
(Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering)

E-mail: naturiak@yandex.ru

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

PROCESS APPROACH AS AN EFFECTIVE TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT

Рассматриваются сущность, принципы, пути реализации процессно-ориентированного управления. Анализируется сущность категории «бизнес-процесс». Обосновывается выбор системы показателей эффективности бизнес-процессов на основе подхода Balanced Scorecard.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, стратегическое управление.

The article deals with the essence, principles, and ways of implementing the process-oriented management. The essence of the "business-process" category is revealed. Selection of the system envisaged for assessing the business processes' efficiency indicators using the Balanced Scorecard cybernetic control system is substantiated.

Keywords: process approach, business process, strategic management.

Процессный подход стал использоваться в качестве инструмента стратегического управления с 1980–1990-х гг. Параллельное становление проектного подхода наряду с процессным подходом привело к развитию между ними конкурентной борьбы. Среди теоретиков и практиков управления процессный и проектный подходы продолжают рассматриваться как противоположные; таким образом, компания, выбирая инструмент стратегического управления, должна предпочесть одну из двух имеющихся альтернатив.

Противопоставление процессного и проектного подходов в стратегическом управлении продиктовано выбором стратегии развития, предполагающей опору соответственно на внутренние ресурсы либо внешние источники. Данный подход демонстрируют Т. Куран, Дж. Холланд, Й. Шумпетер: «...этот выбор уходит своими корнями в теорию развития организаций и (в последующем) в теорию организационного обучения. Многие теоретики XX века ставили организации перед выбором между поиском но-

вых возможностей и использованием имеющихся ресурсов» [2]. Вместе с тем, развитие теории организации, заявленной Дж. Маршем в начале 1990-х гг., вскрывает новый пласт проблем: «Марш побуждает организации искать баланс между стратегией поиска (exploration) и стратегией использования (exploitation)» [7]. Таким образом, инструментом стратегии поиска является проект, а в стратегии использования главная роль отводится бизнес-процессам.

Сущность процессно-ориентированного подхода к стратегическому управлению состоит в управлении экономическими ресурсами как процессами. Данный подход рассматривает в качестве объекта управления бизнес-процессы — в противовес управлению функционалом и организационной структурой.

Основными характеристиками процессно-ориентированного управления являются следующие его элементы:

- владелец процесса — это лицо, ответственное за его результаты;

- параметры процесса — показатели его эффективности;
- потребитель результатов процесса;
- вход процесса — объекты, преобразуемые для создания выходных потоков;
- выход процесса, т. е. цель его существования (товар, услуга);
- управление — воздействия на процесс посредством внутрифирменных нормативов, стандартов и регламентов.

Процессный подход базируется на следующих принципах:

- 1) планирование постоянного улучшения качества конечного продукта;
- 2) направленность на удовлетворение клиента;
- 3) создание эффективной системы мотивации персонала;
- 4) корпоративная ответственность за результаты хозяйственной деятельности всех участников управленческих звеньев.

Ориентация системы управления на принципы процессного подхода может быть реализована двумя путями:

- эволюционным, что подразумевает внесение изменений в существующую систему управления;
- через реинжиниринг бизнес-процессов, что предполагает «принципиальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности» [5]. Реинжиниринг базируется на эволюционных преобразованиях организационной структуры, связанных с переосмыслением концептуальных основ управления бизнесом.

Ключевой категорией процессного подхода к управлению организацией является бизнес-процесс. Обзор научно-практических исследований проблематики процессного подхода позволяет сделать вывод об отсутствии единого подхода к определению категории «бизнес-процесс». В этой связи произведем сравнительную характеристику заявленной категории в трудах различных авторов (табл. 1).

Существование различных трактовок обусловлено наличием разнообразных задач, для ре-

Таблица 1

Сравнительная характеристика подходов к категории «бизнес-процесс»

Определение категории «бизнес-процесс»	Автор
Набор активностей, которые преобразуют несколько видов входных характеристик в выход, имеющий ценность для потребителя	М. Хаммер, Дж. Чампи
Специфически упорядоченная во времени и пространстве совокупность работ с указанием их начала и конца и точным определением входов и выходов	Т. Давенпорт
Поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов — вероятно, от одного отдела к другому. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко обозначенный конец	М. Робсон, Ф. Уллах
Множество законченных состыкованных работ, которые в совокупности создают продукцию, имеющую потребительскую ценность для клиента	Дж. Мартин
Сгруппированные и взаимодействующие функции хозяйственной деятельности или групп продуктов, ориентированные на конкретного потребителя	П. Кутелев
Иерархия внутренних и взаимозависимых функциональных действий, конечная цель которых — выпуск продукции или отдельных компонентов	И. Мазур
Совокупность бизнес-операций, множество внутренних видов деятельности, заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту	В. Шапиро
Операции по изменению состояния нематериальных активов, материальных ценностей и финансовых потоков	Н. Ольдерогге
Логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю	Дж. Харрингтон, К. Эсселинг, Харм ван Нимвеген
Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которые по определенной технологии преобразуют входы и выходы, представляющие ценность для потребителя	В. Репин, В. Елиферов

шения которых предназначен процессный подход. Несмотря на то что существует множество определений понятия «бизнес-процесс», чаще всего в корпоративной практике используется категориальный аппарат стандарта ISO 9001. Согласно ему, бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые используют «входы» для получения желаемого результата. В основе версии стандарта ISO 9001 лежит цикл непрерывного улучшения Шухарта–Деминга (PDCA: plan, do, check, act), что делает структуру стандарта последовательной. Э. Деминг сформулировал также ряд «прагматических аксиом»: «...любая деятельность может рассматриваться как технологический процесс и поэтому может быть улучшена» [4]. Таким образом, при управлении качеством деятельности организации и качеством результата этой деятельности необходим процессный подход.

Дальнейшие исследования поднимают проблему классификации бизнес-процессов. Многие ученые придерживаются характеристики процессного подхода, которая предусматривает деление бизнес-процессов на три группы. Так, выделяют *основные бизнес-процессы*, чья задача состоит в ориентации на оказание таких услуг и производство такой продукции, которые предоставляют наибольшую ценность для клиента и обеспечивают получение стабильного дохода предприятием. *Вспомогательные бизнес-процессы* поставляют все виды необходимых ресурсов, предназначенных для выполнения основных бизнес-процессов. Третий вид — бизнес-процессы развития и управления [3]. Итак, любой бизнес-процесс имеет свое назначение. Общая модель процессной деятельности предприятия представлена на рис. 1.

В соответствии с международным стандартом ISO (International Organization for Standardization) 9001, содержащим требования к системе менеджмента качества организаций, бизнес-процесс можно представить схемой (рис. 2).

Стандарт Р ISO 9001–2015 определяет риск-ориентированное мышление как основную отличительную черту нового подхода к менеджменту качества компании. Инструментом обеспечения устойчивого эффективного развития может стать стратегия, согласующая возможности компании, ее внутреннюю среду с влиянием внешней среды; эффективным инструментом разработки такой стратегии может быть морфологический подход. Процесс ее разработки включает следующие этапы:

- 1) отбор значимых факторов;
- 2) SWOT-анализ;
- 3) мероприятия риск-менеджмента;
- 4) разработка итогового варианта стратегии.

Первый этап дифференцирует факторное воздействие по двум уровням — макро- и микроэкономического характера. Целесообразно выделить и третьего уровня — факторов мезоэкономического воздействия или отраслевой специфики. Так как факторное воздействие имеет высокую дифференциацию по уровням бизнес-процессов, необходимо оценивать их влияние изолированно по каждой группе — в том числе по бизнес-процессам управления и развития, основным и вспомогательным бизнес-процессам. По результатам описания непосредственно бизнес-процессов и факторов целесообразно провести оптимизацию бизнес-процессов согласно актуальным международным стандартам управления. Оптимизация бизнес-процессов реализуется п международными, межгосударственными и национальными стандартами управления.

Рис. 1. Общая модель управления в рамках процессного подхода

Рис. 2. Схема бизнес-процесса в соответствии со стандартом ISO 9001

Концептуальным изменением в моделях систем менеджмента качества стал начавшийся в 1980-х гг. переход от детерминированного подхода к вероятностному, основанный на понимании вариативности всех процессов. Генеральная тенденция указанной модификации состоит в постепенном снижении строгости требований к содержанию и документированию и, как следствие, предоставлении организации большей свободы в формировании системы менеджмента качества. Основные этапы введения стандартов менеджмента качества организаций представлены в табл. 2.

Согласно стандарту версии ИСО 9001:2015, представление взаимосвязанных процессов и управление ими как системой могут способствовать достижению организацией запланированных показателей. Данный подход позволяет управлять взаимодействиями и взаимосвязями процессов, улучшает структуру и деятельность организации в целом.

Цель применения процессного подхода, используемого в качестве инструмента стратегического управления, состоит в максимальном удовлетворении требований заинтересованных сторон. Последними, в соответствии со стандартом качества ISO 9001:2008, являются потребители, владельцы, работники предприятия, поставщики, партнеры и общество в целом; таким образом, механизм оценки эффективности бизнес-процессов должен базироваться на системе показателей, способной учитывать эффекты от деятельности компании для всех заинтересованных сторон.

Экономическая литература изобилует классификациями показателей бизнес-процессов. Рассмотрим наиболее распространенные классификационные критерии:

1) единица измерения, которая позволяет группировать показатели по четырем основным направлениям: показатели затрат, использую-

щие стоимостные значения; показатели качества, проявляющиеся в физических единицах; показатели времени (своевременность и длительность); относительные показатели результативности, выраженные в процентах;

2) характеристика процесса, согласно которой различают показатели эффективности (соотношение между результатом и затратами), результативности (уровень достижения целей) и гибкости — способности бизнес-процесса адаптироваться к изменениям внешней среды;

3) цель использования: показатели компетентности, показатели результата, диагностические показатели;

4) масштаб процесса, который делит показатели на локальные и глобальные.

Несмотря на многообразие классификационных признаков, пользование лишь одной классификацией не представляется возможным, так как оценка бизнес-процесса требует применения системы показателей. Под системой целесообразно понимать совокупность показателей, позволяющих получить комплексную оценку бизнес-процесса. Данная система должна обеспечивать:

Таблица 2

Основные этапы введения стандартов менеджмента качества организаций

Год введения стандарта менеджмента качества организаций	Этап введения стандартов менеджмента качества организаций
1980	Формирование ТК 176 ISO
1987	» первой редакции ISO 9000
1996	Введение стандарта ГОСТ Р ISO 9000–9004
2008	» » » » » 9001–2008
2011	» » » » » 9001–2011
2015	» » » » » 9001–2015

- 1) направленность на реализацию стратегических ориентиров;
- 2) перманентную нацеленность на улучшение производственных и финансовых показателей;
- 3) оптимизацию затрат;
- 4) мотивацию сотрудников на достижение стратегических, тактических и оперативных целей;
- 5) максимальную прозрачность показателей эффективности для заинтересованных сторон.

Система показателей эффективности должна не только включать детализацию по процессам, но и отражать результаты деятельности всей компании. Таким образом, необходимо обозначить систему показателей, способную охарактеризовать комплексную оценку эффективности бизнес-процессов. В данной связи актуализируется применение подхода *Balanced Scorecard (BSC)* (или Сбалансированной системы показателей), созданного в 1992 г. профессорами Гарвардской школы экономики Р. Капланом и Д. Нортон. Согласно исследованию, которое легло в основу методики BSC, «в большинстве случаев, когда реализация стратегий не принесла ожидаемых результатов, причиной неудач было не качество самих стратегий, а их плохая реализация (по данным исследований, это большинство составляет до 70 % от всех неудачных реализаций)» [6]. Сбалансированная система показателей выражается в ключевых показателях эффективности, используемых для планирования результатов деятельности и мотивации сотрудников.

Подход BSC исходит из двух ключевых посылок:

- 1) практика многих компаний демонстрирует, что хорошо организованная стратегия имеет большую важность, чем качество самих стратегических инициатив;
- 2) концентрация исключительно на финансовых показателях в стратегическом управлении не позволяет достичь ключевой цели, заявленной в теории *Valued Based Management*, — максимизации рыночной стоимости компании с целью удовлетворить потребности всех заинтересованных лиц.

Таким образом, подход BSC рекомендует использовать измеряемые показатели как по финансовому направлению, так и по другим, среди которых:

- 1) финансовое направление (*financial perspective*), оценивающее эффективность компании с по-

зиции отдачи на вложенный капитал (заинтересованные лица — собственники и партнеры);

- 2) эффективность внутренней организации бизнес-процессов (*internal business process perspective*) (заинтересованные лица — владельцы и поставщики);

3) покупатели (*customer perspective*) — доля потребительского сегмента, товарный ассортимент, удовлетворенность клиентов (заинтересованные лица — конечные потребители);

- 4) обучение и рост (*learning and growth perspective*) — инновации, уровень квалификации персонала, актуализация профессиональных компетенций посредством обучения (заинтересованные лица — работники, общество в целом и владельцы).

Р. Каплан и Д. Нортон при формировании подхода BSC создали инструментарий трансформации стратегии в комплексную сбалансированную систему целей, показателей и мероприятий.

Перечислим ключевые результаты внедрения процессного подхода к стратегическому управлению [1]:

- 1) создание системы управления бизнес-процессами компании;
- 2) распределение полномочий и ответственности между владельцами (руководителями) бизнес-процессов;
- 3) создание системы показателей бизнес-процессов;
- 4) формирование системы регламентов бизнес-процессов;
- 5) создание системы постоянных улучшений бизнес-процессов;
- 6) сокращение длительности процессов и уменьшение затрат на их выполнение;
- 7) повышение качества бизнес-процессов;
- 8) повышение управляемости и прозрачности деятельности компании;
- 9) оптимизация организационно-штатной структуры на основе процессов, а не функций;
- 10) увеличение производительности труда работников;
- 11) снижение рисков бизнес-процессов;
- 12) автоматизация оптимизированных процессов;
- 13) возможность тиражирования бизнес-процессов;

14) сокращение времени на обучение новых работников;

15) достижение экономического эффекта, обеспечивающего полную окупаемость затрат компании на внедрение процессного подхода к управлению.

В данной связи наиболее существенным пластом реорганизации системы управления по направлению к процессному подходу является разработка иерархической пирамиды к стратегическому управлению компанией (рис. 3).

Для разработки практических рекомендаций по использованию процессного подхода сформируем процессно-ориентированную модель стратегического управления компанией (рис. 4).

Стратегическое управление, основанное на процессном подходе, необходимо формировать на базе отдельно взятой классификации бизнес-процессов. В качестве целесообразной классификации используем дробление бизнес-процессов по трем направлениям: процессы управления, основные и вспомогательные.

Ниже представлено распределение бизнес-процессов по трем направлениям.

I. Первый уровень — бизнес-процессы управления, которые включают следующие блоки:

1. Стратегическое корпоративное управление, основная цель которого — повышение эффективности всех бизнес-процессов.

2. Управление наукой и инновациями, ориентированное на развитие интеллектуального и технологического потенциала компании.

3. Управление персоналом, нацеленное на повышение эффективности получения сотрудниками актуальных и конкурентоспособных знаний, умений и навыков. Внутрикorporативная генерация профессиональных компетенций персонала становится ключевым фактором конкурентоспособности компании.

4. Управление взаимоотношениями с клиентами, направленное на повышение качества товарной продукции и улучшение стандартов обслуживания. Клиенты принадлежат к факторам внешней среды. Воздействие на них компании может осуществляться исключительно через повышение конкурентоспособности двух основных свойств товара: цены и качества.

5. Управление взаимодействием с поставщиками ресурсов, ориентированное на оптимизацию контрактных условий на взаимной основе (объектами конкуренции являются не только конечные каналы поставки ресурсов, но и ее эффективные контрагенты).

II. Второй уровень бизнес-процессов модели стратегического управления включает базовые или основные виды деятельности, генерирующие готовый конечный продукт компании.

Рис. 3. Иерархическая пирамида процессного подхода к стратегическому управлению компанией. Источник: разработано автором на основе [1]

Рис. 4. Процессно-ориентированная модель стратегического управления

III. Роль вспомогательных бизнес-процессов компании трудно переоценить. Благодаря их бесперебойной и эффективной работе, становится возможным движение к стратегическим целям бизнес-процессов первых двух уровней: управления и основного производства.

Перечислим основные результаты проведенного нами исследования проблематики развития процессного подхода к стратегическому управлению:

- сформулированы сущность, структурные элементы и пути реализации процессного подхода к стратегическому управлению компанией;
- проведен анализ подходов к содержанию категории «бизнес-процесс» в среде ученых и в рамках действующих регламентов системы менеджмента качества ISO;
- обоснованы рекомендации по выбору системы показателей эффективности бизнес-процессов на основе подхода Balanced Scorecard (BSC), который позволяет повысить результативность контроля реализации стратегии;

• предложена процессно-ориентированная модель стратегического управления, позволившая вскрыть взаимосвязи между ключевыми направлениями бизнес-процессов.

Библиографический список

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент: в 2 ч. Ч. 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. URL: <https://www.biblio-online.ru/book/7402B3EF-9CC9-4B59-91C1-A614DF864325> (дата обращения: 14.02.2017). М.: Юрайт, 2017. 270 с.
2. Баранская А. Н. Две стороны одной медали // Креативная экономика. 2010. № 12. С. 130–135.
3. Вайцеховская С. С., Кухарь Н. Ю., Овсянникова А. В. Инновации в системе управления бизнес-процессами // Инновации в науке: пути развития: сборник материалов междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары: АУ ЧР ДПО «УМЦ», 2012. С. 538–542.
4. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами, процессами. М.: Альпина Паблишер, 2016. 417 с.

5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.

6. Charan R., Colvin G. Why CEO's Fail // FORTUNE Magazine. 21.06.1999.

7. March J. Exploration and exploitation in organizational learning // Organizational Science. 1991. № 1 (2). Pp. 71–86.

References

1. Abramov V. S., Abramov S. V. *Strategicheskiy menedzhment. V 2 ch. Ch. 1. Sushchnost' i sodержanie: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury* [Strategic management. In two parts. Pt. 1. Essence and contents. Textbook and practicum for BSc and MSc study]. Available at: <https://www.biblio-online.ru/book/7402B3EF-9CC9-4B59-91C1-A614DF864325> (accessed: 14.02.2017). Moscow, Yurayt Publ., 2017, 270 p.

2. Baranskaya A. N. *Dve storony odnoy medali* [Two sides of the same coin]. *Kreativnaya ehkonomika – Creative economy*, 2010, no.12, pp. 130–135.

3. Vaytsekhovskaya S. S., Kukhar' N. Yu., Ovsyannikova A. V. *Innovatsii v sisteme upravleniya biznes-protsessami* [Innovations in management of business processes]. *Trudy mezhdunar. nauch.-prakt. konf. «Innovatsii v nauke: puti razvitiya»* [Proc. of the Int. sci.-pract. conf. "Innovations in science: ways of development"]. Cheboksary, UMTs Publ., 2012, pp. 538–542.

4. Deming Eh. *Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami, protsessami* [Recovery from the crisis. New paradigm of managing people, systems, and processes]. Moscow, Al'pina Publ., 2016, 417 p.

5. Khammer M., Champi Dzh. *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering of corporation. The manifesto of revolution in business]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2011, 288 p.

6. Charan R., Colvin G. Why CEO's Fail. *FORTUNE*, 21.06.1999.

7. March J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 1991, no. 1 (2), pp. 71–86.