УДК 338.242.2

JEL M11

DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-1-67-85

Процессный подход в управлении предприятием как фактор повышения его экономической устойчивости

М. В. Дорошенко, И. А. Кудряшова

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
Кемеровский институт (филиал)
Кемерово, Россия*

Аннотация

Рассматриваются вопросы применения процессной предпринимательской бизнес-модели к управлению промышленным предприятием, наилучшим образом обеспечивающей повышение его конкурентоспособности и эффективности в условиях кризисного развития, возросшего риска и неопределенности.

Представленные результаты исследования базируются на проведенном экспертном опросе среди руководителей и специалистов машиностроительных предприятий Кузбасса по проблематике процессно-ориентированного управления за период 2015–2018 гг. На основе анкетирования и интервьюирования 500 респондентов – участников конференций, семинаров, круглых столов, тренингов, проводимых в рамках тематических выставок и ярмарок различной направленности в г. Кемерово и г. Новокузнецке, с помощью программных средств были проанализированы суждения руководителей и ведущих специалистов 70 % предприятий данной отрасли. Результаты опроса позволили обобщить представления сотрудников о деятельности предприятий и проблемах управления в них. К основным проблемам реализации процессного управления в компаниях, выявленным и проранжированным по значимости авторами в ходе анкетирования, стали следующие: во-первых, неоптимальная организационная структура, необходимость ее перестройки и адаптации к освоению процессной модели; во-вторых, недостаточный уровень квалификации персонала и недостаток общей информированности о процессном управлении; в-третьих, дефицит финансовых ресурсов и высокие затраты времени; в-четвертых, наличие невостребованных процессов, слабая увязка с результатами деятельности и необходимость сокращения излишних вертикальных взаимодействий при их реализации.

Возможности совершенствования менеджмента на предприятиях машиностроительной отрасли рассмотрены с позиции процессного управления. Выявлены рискообразующие факторы и обоснованы оптимальные методы управления рисками для обеспечения эффективности деятельности предпринимательских структур в сфере производства, в том числе в машиностроении. Сделаны выводы о возможности применения такого подхода практически в любой организации в условиях стандартного управления, а также необходимости создания актуальных методик процессного управления с учетом специфики машиностроительного предприятия, адаптации современных программных средств под условия цифровизации экономики, повышения квалификации и переподготовки руководителей.

Ключевые слова

управление предприятием, машиностроительные предприятия, процессная модель управления, процессный подход, экономическая устойчивость

© М. В. Дорошенко, И. А. Кудряшова, 2020

Для цитирования

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. DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-1-67-85

Process Approach to Enterprise Management as a Factor of the Increase in Economic Stability

M. V. Doroshenko, I. A. Kudryashova

*Kemerovo Institute (branch) of
“Plekhanov Russian University of Economics”
Kemerovo, Russian Federation*

Abstract

The article focuses on the application of process management models in industrial enterprises which best enhance their competitiveness and efficiency under the conditions of crisis development, increased risks, and uncertainty.

The presented results of the study are based on the expert survey conducted among the heads and managers of Kuzbass machine-building enterprises on process-oriented management for the period 2015–2018. By interviewing 500 respondents – the participants of the conferences, seminars, round table discussions, and trainings held within the framework of various thematic exhibitions and fairs in Kemerovo and Novokuznetsk – the opinions of the managers and the leading experts representing 70 % of the enterprises of this industry were analyzed and summarized to specify their perceptions about the organizations' activities and identify the urgent management problems they face. The article raises the main problems of implementing process management in the companies identified and ranked by the authors in the questionnaire which are as follows: first, non-optimal organizational structure, the need to restructure it and adapt to the process model; second, insufficient staff skills and general knowledge of process management; third, lack of financial resources and high time consumption; fourth, unclaimed processes, weak linkages to performance and the need to reduce excessive vertical interactions in their implementation.

The possibilities to improve management in machine-building enterprises are considered from the point of view of process management. Risk-forming factors have been identified and optimal methods of risk management have been justified to ensure the efficiency of business structures in the field of production, and mechanical engineering. Conclusions have been drawn on the possibility of applying such an approach in almost any organization under the conditions of standard management, as well as the need to create up-to-date methods of process management with the specifics of machine-building enterprises, to adapt modern software to the conditions of digital economy, and to improve the skills and retraining of the managers.

Keywords

enterprise management, machine-building enterprises, process approach, process management model, economic sustainability

For citation

Doroshenko M. V., Kudryashova I. A. Process Approach to Enterprise Management as a Factor of the Increase in Economic Stability. *World of Economics and Management*, 2020, vol. 20, no. 1, p. 67–85. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-1-67-85

Постановка проблемы

В современных условиях во многих российских предприятиях используется преимущественно функциональная модель управления на основе организационной структуры со строгой взаимосвязью уровней управления и подчинения, где все направления деятельности сформированы в единую цепочку без разделения на про-

цессы [1]. Бизнес-процессный подход используется значительно реже, несмотря на его неоспоримые преимущества по сравнению с функционально-иерархическим подходом. В основе бизнес-процессного подхода лежит взгляд на предприятие как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений. Основным принципом данного подхода является концентрация на результате деятельности при реализации оптимального способа его достижения [2–4].

В связи с этим вопрос организации на предприятии деятельности по бизнес-процессному управлению становится одним из наиболее актуальных и требующих особого внимания.

Целью данной работы является исследование применимости процессного подхода для оптимального управления промышленными предприятиями.

В числе особенностей машиностроительного производства неоднократно было отмечено отставание в освоении современных инструментов менеджмента, недостаточная готовность руководителей и специалистов воспринимать новые методы и подходы к управлению [5]. Этот социально-экономический барьер является одним из наиболее значимых препятствий в освоении процессно-ориентированного управления. Процессный подход обеспечивает управленческое творчество, использование преимуществ которого невозможно без готовности, инициативы и активного участия субъекта управления [6].

Существует ли понимание сущности процессно-ориентированного управления и возможностей его реализации в практике управления? Как относятся специалисты машиностроительных предприятий к вопросам внедрения процессного подхода? Возможно ли встраивание процессного управления в сложившуюся систему функционирования машиностроительных предприятий? Готовы ли руководители предприятий к управленческим реорганизациям? Ответы на эти и другие вопросы позволяют выявить существующие проблемы и охарактеризовать возможности совершенствования менеджмента на предприятиях машиностроительной отрасли.

Основные подходы, данные и методы исследования

Специфика внедрения процессного подхода и его влияние на экономическую устойчивость рассмотрены на основе выборки исследования машиностроительных предприятий г. Кемерово. Выбор места проведения опроса – выставки – продиктован тем, что во время выставочных и конгрессных мероприятий (семинаров, круглых столов, конференций) в одном месте можно обратиться к значительному числу респондентов, не затрачивая никаких усилий на организацию опроса, сбор информации, проведение какого-либо объединяющего респондентов мероприятия, чтобы предложить им анкеты. Как правило, список участников таких мероприятий весьма большой. Это дает уверенность, что выборка средней картины структуры респондентов не представляется в ложном свете.

Экспертным путем был выбран способ опроса – анкетирование и интервьюирование участников тематических выставок и ярмарок различной направленности, проводимых в Кемерово и Новокузнецке. Календарь выставок включает более 10 подобных мероприятий в год, что дает возможность обратиться к аудитории с самыми разными профессиональными характеристиками.

В качестве респондентов при проведении экспертного опроса были выбраны высококвалифицированные специалисты машиностроительной отрасли, компетентное мнение которых позволяет получить достоверную информацию для анализа рассматриваемых проблем.

Анализ проводился среди предприятий-респондентов, использующих или не использующих методы процессно-ориентированного управления в машиностроении.

Опросами были охвачены участники всех тематических выставок, проводимых в Кемерово и Новокузнецке за период 2016–2018 гг. Всего было опрошено 500 респондентов из 70 предприятий данной отрасли и ремонтных подразделений других промышленных предприятий Кемеровской области. Машиностроительная отрасль Кемеровской области включает более 100 предприятий, в том числе 48 крупных и средних, выпускающих широкий перечень разнообразных видов машиностроительной продукции¹. В общей выборке машиностроительных предприятий региона опросом было затронуто около 70 %.

Всех экспертов невозможно было охватить опросом одновременно. Для организации работы экспертам не требовалось находиться одновременно в определенном месте и обмениваться мнениями для реализации группового синергизма. Все эксперты были участниками различных конгрессных мероприятий: конференций, семинаров, круглых столов, тренингов, организуемых в период работы тематических выставок в анализируемый период.

В более глубоком опросе в форме глубинных интервью участвовали 36 руководителей и 40 специалистов машиностроительных предприятий Кемеровской области. В опросе участвовали практически все промышленные компании, обеспечивающие около 85 % выпускаемой продукции на этом рынке.

Структура респондентов включала: 21 руководитель предприятия, 5 главных экономистов, 3 главных инженера, 6 главных бухгалтеров, 1 главный специалист по производству.

Такой метод проведения опроса респондентов в последнее время приобретает все более распространенный характер, поскольку не требует специального подготовительного периода, использует большое скопление потенциальных потребителей и облегчает формирование выборки. За единицу опроса был взят отдельный индивид, а не организации-участники выставки. Такая выборка участников опроса достаточна для четкого выделения факторов и может служить эмпирической базой исследования.

Опрос проводился по восьми критериям (недостаток информации для обоснования управленческих решений, несвоевременность информации для обоснования управленческих решений, дефицит квалифицированных управленческих кадров, несогласованность принимаемых решений, не налаженные взаимоотношения между подразделениями, отсутствие необходимых регламентирующих документов, дублирование различных операций и функций подразделениями, отсутствие управленческого учета) в четырехбалльной системе.

¹ Машиностроение Кузбасса сегодня. Ассоциация машиностроителей Кузбасса (АМК). URL: <http://amkuz.ru/association> (дата обращения 01.11.2019).

Результаты опроса были обработаны с помощью программных средств Google Docs (создание формы опроса). Анкета распространялась через группы в социальных сетях, email-рассылку.

Анализ общего уровня осведомленности экспертов в вопросах современных технологий управления показал, что сами респонденты оценивают свою осведомленность в вопросах современных управленческих технологий достаточно высоко. Так, вариант ответа «Хорошо знаком и считаю его перспективным» по отношению к стратегическому планированию выбрали 77,8 % экспертов, по отношению к концепции «бережливое производство» – 61,1 %. Процессное управление оказалось на третьем месте, его в качестве перспективной технологии отметили 55,6 % участников опроса. Малая вероятность ответов была продемонстрирована по отношению к таким стратегическим инструментам, как «риск-менеджмент», «TQM» и «шесть сигм»: версии ответов «Немного об этом слышал» и «Об этом не слышал ничего» выбрали более 80 % респондентов (рис. 1).

При этом результаты обработки анкетных данных подтверждают гипотезу о практически полном отсутствии комплексного представления о процессном подходе как основополагающем элементе современных управленческих технологий в кругах топ-менеджмента машиностроительной отрасли. Значительное отрицательное значение показателя эксцесса распределения и положительный коэффициент асимметрии указывают на несогласованный характер представления управленцев о процессно-ориентированном подходе. Наибольший показатель асимметрии отмечается между процессным управлением и всеобщим менеджментом качества, а также концепцией «Шесть сигм».

Такого рода отсутствие общей системы, в полной мере раскрывающей основу и реальные возможности процессного подхода к управлению российскими предприятиями, отмечено в работах [7–10].

В то же время в ходе исследования было выявлено предприятие, у представителя которого существует комплексное понимание процессно-ориентированного подхода в системе управления машиностроительным предприятием. Это подтвердил генеральный директор ООО «Агро», на предприятии которого данный подход был внедрен в 2009 г.

В целом позитивное отношение экспертов к процессно-ориентированному подходу подтверждается структурой ответов респондентов на вопрос «Видите ли вы перспективность разработки процессной модели управления для вашего предприятия?». Две трети опрошенных ответили на него положительно, в том числе и эксперт-практик процессного управления. Оставшаяся третья часть специалистов пока затрудняется с ответом на этот вопрос, из них только двое выбрали отрицательный ответ.

Анализ структуры ответов в разрезе выделенных групп (по критериям эффективности, а также по степени диверсификации производства) показал следующие результаты. Число сторонников перспективности освоения процессно-ориентированного подхода к управлению возрастает с ростом рентабельности производства на предприятиях, которые представляют респонденты, а также с расширением видов производственной деятельности (изготовление запасных частей и комплектующих, производство полиэтиленовой продукции и т. д.).

Рис. 1. Степень осведомленности руководителей машиностроительных предприятий о некоторых технологиях управления, %

Источник: построено авторами на основе опроса респондентов

Fig. 1. Degree of awareness of the managers of machine-building enterprises about management technologies (%)

Source: based on research

Полученные результаты опровергают предположение о том, что специалисты машиностроительных предприятий настроены весьма настороженно в отношении процессно-ориентированного управления.

Как правило, решение о внедрении процессного подхода в организации принимается при наличии определенных трудностей и при осознании руководством необходимости перемен в менеджменте. Респондентам было предложено по пятибалльной шкале оценить степень значимости ряда проблем в сфере управления. Оказалось, что экспертов больше всего беспокоят проблемы, связанные с информационным обеспечением: недостаток и несвоевременность информации для обоснования управленческих решений (рис. 2).

Далее опрашиваемые среди ключевых проблем выделили дефицит квалифицированных управленческих кадров, дублирование различных операций и функций, а также отсутствие управленческого учета и необходимых регламентирующих документов. Наименее значимыми респонденты посчитали трудности в налаживании взаимоотношений между подразделениями и несогласованность принимаемых решений. Представитель ООО «Агро» обратил особое внимание на проблемы, связанные с информационным обеспечением. Одновременно с этим в качестве одной из причин внедрения процессного подхода на данном предприятии в 2009 г. он обозначил необходимость преодоления трудностей в налаживании эффективных взаимоотношений между подразделениями, распределения ответственности за результаты работы и, как следствие, эффективного применения процессной модели – снижение несогласованности принимаемых решений и гармонизация взаимоотношений со структурными подразделениями компании.

Анализ структуры ответов показал, что чем меньше машиностроительное предприятие по размеру, тем с большей долей управленческих проблем оно сталкивается. Это объясняется прежде всего дефицитом квалифицированных управленческих кадров – именно эта проблема оказалась наиболее значимой для предприятий со среднегодовой численностью работающих менее 200 человек. А на несогласованность принимаемых решений обратили внимание крупные машиностроительные предприятия, что вполне объяснимо. Меньшая доля таких предприятий в общем объеме выборки повлияла на то, что проблема трудностей в налаживании взаимоотношений между подразделениями и несогласованность принимаемых решений вызвала меньшую обеспокоенность респондентов и имела меньшую значимость в проблематике исследования.

Можно предполагать, что чем выше уровень рентабельности предприятия, тем меньшее число управленческих трудностей оно испытывает. Однако, несмотря на высокие показатели рентабельности (с уровнем 35 % и более), по мнению респондентов из этих предприятий, менеджменту присущи практически все перечисленные проблемы, а в наиболее высокой степени – несвоевременное поступление информации, а также проблемы с наличием необходимых регламентирующих документов. Относительно степени диверсификации производства результаты опроса показывают, что с ее углублением возрастает проблема отсутствия необходимых регламентирующих документов, а также несвоевременности поступления и недостатка информации. В то же время, по оценкам экспертов, в целом острота управленческих проблем у диверсифицированных предприятий несколько меньше, чем у узкоспециализированных.

Рис. 2. Дифференциация значимости проблематики в сфере управления машиностроительным предприятием, средний оценочный балл. Источник: построено авторами на основе исследования

Fig. 2. Differentiation of the relevance of management problems at machine-building enterprises (average score)
Source: based on research

Часто в литературе встречается мнение, о том, что российские компании формально относятся к вопросу регламентации деятельности. Подобное отношение зачастую связывается с отсутствием понимания целей регламентации, «адекватных методик» и опыта [11]. Сложная система функционирования любой, особенно крупной и диверсифицированной организации, включает в себя «переплетение» разного рода подсистем управления: производства, финансов, маркетинга, персонала, инфраструктуры, контроля качества и безопасности. Каждая подсистема имеет собственный набор устойчивых связей, которые нуждаются в подробном описании, документировании и регламентации в целях упорядочивания деятельности компании и повышения управляемости. Если руководство придает большое значение регламентации отдельных подсистем управления, это не может не сказаться положительно на всей эффективности функционирования предприятия.

На просьбу дать оценку того, какие виды деятельности предприятия регламентированы (из основных, выделенных в шесть групп: производственная, технологическая, сбытовая, планово-экономическая, бухгалтерский учет, снабжение и сбыт), только в 41 % ответов респонденты отметили наличие полного, по их мнению, описания регламентов по отдельным сферам хозяйственной деятельности, в 37 % ответов указывалось на частичное описание, а 22 % опрошенных респондентов заявили об отсутствии регламентации хотя бы одного вида деятельности. Эксперт из ООО «Агро», имеющий практический опыт реализации процессно-ориентированного управления, подтвердил необходимость охвата системой регламентации всех важных сфер деятельности предприятий – от производственно-технологической и снабженческо-сбытовой до подробного описания уровня конкретных операций и функций.

Лидером в области регламентации является бухгалтерский учет, что отметили 72 % респондентов (табл. 1). В половине случаев указано на полную регламентацию производственных процессов. «Узкими» местами в области разработки и применения нормативно-методической документации по данным опроса явились два вида деятельности – снабжение и сбыт: отсутствие какой-либо регламентации в данных сферах отметили соответственно 33 и 56 % опрошенных.

Анализ ответов на вопрос «Какие виды регламентирующих документов используются в вашей повседневной практике» показал широкое применение стандартной нормативной документации, к которой относятся должностные обязанности и должностные инструкции, а также Положения (в первую очередь, по оплате труда). На наличие и использование этих видов документов указало подавляющее большинство (89–94 %) респондентов. Опрос также подтвердил гипотезу о недостаточном распространении регламентов процессов на машиностроительных предприятиях. В анкете в качестве примеров регламентов были указаны такие их виды, как регламент оценки качества продукции и регламент обслуживания заявок на расходы. Но даже с условием такой расшифровки на их наличие указали всего 16,6 % опрошенных.

Полученные результаты, с одной стороны, опровергают сложившееся мнение о том, что «регламентация процессов является очень популярным инструментом упорядочивания деятельности предприятия» [11], а с другой – подтверждают, что на практике эффективно регламентировать деятельность удастся немногим. Все это лишний раз подтверждает формальность описания деятельности в органи-

зациях и наличие некоторых документов, носящих бюрократический характер. Интересно сопоставить полученные в ходе опроса данные о степени регламентации деятельности машиностроительных предприятий с результатами аналогичных исследований среди российских руководителей промышленных предприятий и банков [11].

Таблица 1

Степень регламентации отдельных видов деятельности
машиностроительных предприятий, %

Table 1

Degree of regulation of separate types of activity
at machine-building enterprises (%)

Вид деятельности	Полностью описана	Частично описана	Не описана	Затрудняюсь ответить
Производственная	50	16,7	11,1	22,2
Технологическая	33,3	38,9	11,1	16,7
Сбытовая	11,1	11,1	55,6	22,2
Планово-экономическая	38,9	44,4	5,6	11,1
Бухгалтерский учет	72,2	11,1	5,6	11,1
Снабжение и сбыт	22,2	22,2	33,3	22,2

Источник: разработано авторами по данным опроса.

Избыточную степень регламентированности процессов отмечают только 12 % респондентов, о средней степени говорят 26 % специалистов, но абсолютное большинство (61 %) указывает либо на низкий уровень регламентации процессов, либо на полное ее отсутствие. Это приводит к выводу, что такого рода инструмент упорядочивания и улучшения деятельности плохо применяется в практике российских компаний. В машиностроительной отрасли также можно проследить указанную тенденцию. Скорее «исключением из правила» стал ответ о наличии широкого спектра регламентной документации и ее активном использовании в повседневной деятельности руководителем ООО «Агро».

Очередной вопрос исследования заключался в ориентации на конечный результат. Если у предприятия отсутствуют цели и показатели, отражающие степень их достижения, то дальнейшее внедрение процессно-ориентированного подхода не имеет смысла.

В качестве положительного факта следует отметить, что при ответе на вопрос «Сформулированы ли количественно измеримые цели в вашей организации» практически все специалисты отметили наличие целевых показателей на своем предприятии, только один из респондентов выбрал ответ «Пока нет, но собираемся этим заняться». Почти 46 % респондентов указали на четкое определение целей среднесрочной перспективы, остальные дали положительный ответ по поводу наличия краткосрочных целей в деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Интересной представляется выявленная закономерность: машиностроительные предприятия с более низким уровнем рентабельности, согласно выделенной нами группировки, не имеют сформулированных целей на среднесрочную перспективу, а ограничиваются лишь следованием оперативному плану. Эти данные в определенной степени подтверждают значимость целеполагания, как отправной точки планирования и налаживания организационных взаимоотношений в организации. Четко сформулированные цели с измеряемым результатом помогают раскрыть назначение каждого процесса по основным видам деятельности и в дальнейшем позволяют эффективно его контролировать, что благоприятно отражается на эффективности деятельности всей организации [5].

Вопрос «С каких видов деятельности вашей организации вы бы начали, если бы внедряли процессный подход» вызвал затруднение у многих экспертов, на него не смогли ответить две трети опрошенных. Остальные специалисты в качестве приоритета назвали производственную деятельность, иногда уточняя отрасль.

Данный выбор, скорее всего, связан со значимостью производственных процессов в формировании цепочки создания стоимости продукции, что и подтвердил практический опыт постановки процессного управления ООО «Агро», сконцентрированный в рамках цеха изготовления металлоконструкций. Также производственные процессы имеют сквозной характер по отношению к функционированию всей деятельности компании, достаточно высокую степень регламентации и «прозрачности». При этом гипотеза о том, что процессам снабжения и сбыта не придается приоритетное значение с точки зрения необходимости внедрения процессного управления, подтвердилась.

В целом же руководители и специалисты машиностроительных предприятий не имеют четкого представления о конкретных аспектах внедрения процессного подхода, даже если относят его к перспективным технологиям современного менеджмента. Так, по достаточно оптимистичному мнению половины экспертов, длительность периода освоения этой технологии может составить до одного года, 22 % респондентов считают, что этот период может занять до полутора лет, что и подтвердил опыт практикующих экспертов, осваивавших первоначальный этап постановки процессного подхода в течение 1 года и 7 месяцев. Каждый четвертый респондент воздержался от ответа на данный вопрос.

Практически без ответа остался вопрос о возможной стоимости и готовности предприятия затратить определенные средства на освоение процессно-ориентированного подхода. Только 11 % респондентов указали стоимость 300 тыс. руб., и столько же – 1 млн руб. При этом известно, что услуги крупных консалтинговых компаний в данной области измеряются на порядок большими суммами [8]. Таким образом, очевидна потребность в разработке адаптированных методик освоения процессно-ориентированного управления. Их появление, с одной стороны, поможет углубить и конкретизировать представления специалистов машиностроительных предприятий о данной технологии и практических аспектах ее внедрения, а с другой – будет способствовать сокращению затрат предприятий, если часть работ по внедрению будет выполнена самостоятельно, вследствие чего повысится степень готовности к изменениям и потребность в сторонних консультациях будет уменьшена.

Среди практиков бытует мнение, что к решению о внедрении процессно-ориентированного управления может подталкивать ситуация, при которой работа организации построена не на регламентированных функциях и процессах, а на распоряжениях, не позволяющих объективно оценить деятельность работников [11]. Здесь встает достаточно болезненный вопрос об изменении организационной структуры предприятия, которое включает анализ и оценку существующей организационной структуры предприятия, разработку проекта ее улучшения, а также уточнение должностных обязанностей персонала. Определяются владельцы и границы бизнес-процессов, формируются межфункциональные связи, обеспечивающие беспрепятственное выполнение процессов.

О готовности перестроить организационную структуру предприятия, добавив дополнительные функции сотрудникам, высказалось 44 % руководителей и специалистов ввиду ранее отмеченных ими управленческих проблем, связанных с дублированием функций, несогласованностью принятия управленческих решений и спорных моментов в отношениях между подразделениями. Другая часть экспертов (16 %) не готова к кардинальным изменениям и считает этот процесс слишком болезненным для коллектива. Почти 40 % респондентов испытывали затруднения при ответе на данный вопрос. О существенных структурно-организационных изменениях на предприятии в рамках постепенного освоения процессного подхода рассказал эксперт ООО «Агро». Новая технология управления, сопровождавшаяся приобретением нового высокопроизводительного оборудования, а также вводом в эксплуатацию дополнительных производственных мощностей, способствовала планомерному увеличению управленческого и вспомогательного персонала с 79 работников на момент внедрения процессного подхода до 89 человек на 8-м году применения.

При этом необходимость перестройки организационной структуры как серьезное препятствие на пути к освоению процессной модели рассматривает каждый четвертый эксперт, а на крупных машиностроительных предприятиях, а также на предприятиях с высоким уровнем диверсификации – каждый второй. К другим препятствиям реализации процессного управления в машиностроительной отрасли респонденты относят такие факторы, как недостаточный уровень квалификации персонала (40 %) и недостаток общей информации о процессном управлении (30 %). Эти факторы отмечают прежде всего эксперты из небольших по размеру машиностроительных предприятий. Такие препятствия, как дефицит финансовых ресурсов и слишком большие затраты времени, беспокоят респондентов значительно меньше: 25 и 10 % ответов соответственно. Это еще раз подтверждает вывод, что эксперты не очень хорошо представляют, каких затрат может потребовать процесс освоения процессно-ориентированного управления.

Процессно-ориентированное управление как относительно новое явление в машиностроительной отрасли не может быть реализовано без применения современных информационных технологий. Высокий уровень использования различного рода программ по автоматизации управления и учета, согласно данным проведенного опроса, характерен для хозяйствующих субъектов средних и крупных размеров. А организации с меньшей численностью работников обходятся программными продуктами только для нужд налогового учета.

Также прослеживается четкая взаимосвязь между уровнем рентабельности машиностроительных предприятий и использованием широкого спектра автоматизированных программных продуктов в сфере управления и учета: практически 90 % высокорентабельных предприятий применяют различные варианты программного обеспечения подобного направления.

Наибольшая доля среди используемых программных продуктов принадлежит средствам автоматизации учета. В повседневной практике в равной степени применяются более универсальные программы (1С: Бухгалтерия, 1С: Зарплата и управление персоналом) (более 60 %).

Применение автоматизированных систем управления, таких как «1С: Управление производственным предприятием», отмечено только у 11 % машиностроительных предприятий, участвовавших в опросе. Наиболее широко специалисты предприятий используют для автоматизации расчетов электронные таблицы MS Excel. Этими распространенными программными продуктами обходится и ООО «Агро», что объясняется спецификой структуры управления и подчинения в рамках данного предприятия, а также тем, что на сегодняшний момент процессное управление сконцентрировано лишь в рамках технологии производства.

По мнению В. А. Маховского, переход организации на процессное управление должен происходить постепенно, эволюционно, с максимальным сохранением управленческих и информационных наработок [11]. Но, к сожалению, большинство из перечисленных программных средств требует длительной и серьезной доработки под нужды процессной модели управления в силу особенностей собственного функционала.

Как уже было указано, большинство специалистов довольно высоко оценивает потенциальную полезность процессно-ориентированного управления. Основные ожидаемые результаты от внедрения процессного подхода в области эффективного управления организацией связаны в первую очередь с решением задачи своевременной выработки и принятия управленческих решений (55 %) и повышением предсказуемости результатов (44,4 %) (табл. 2). Третье место по значимости занимают ожидания, связанные с повышением обоснованности принимаемых управленческих решений и их реализацией: повышение качества и полноты поступающей информации для принятия управленческих решений, обоснованность их принятия и оперативное доведение до исполнителей (38,9 %). Четвертое место по значимости занимают ожидания в части совершенствования процессов: исключение невостребованных процессов, ориентация на результаты процессов и сокращение лишних вертикальных взаимодействий при их реализации (27,8 %).

При сопоставлении ожидаемых результатов от внедрения процессного подхода и наличия отмеченных в опросе управленческих проблем были найдены коэффициенты их связанности.

Наиболее часто ожидаемые результаты в повышении качества и полноты поступающей информации для принятия управленческих решений специалисты рассматривают в сочетании с решением проблемы недостатка поступающей информации для их обоснования.

Таблица 2

Ожидаемые результаты от внедрения процессного подхода к управлению
на машиностроительном предприятии

Table 2

Expected outcomes from implementation of process approach to management
at machine-building enterprises

Ранг	В % от общего количества ответов	Результаты
1	55,6	Своевременность выработки и принятия управленческих решений
2	44,4	Повышение предсказуемости результатов
3	38,9	Обоснованность принятия управленческих решений
3	38,9	Оперативное доведение управленческих решений до исполнителей
3	38,9	Повышение качества и полноты поступающей информации для принятия управленческих решений
4	27,8	Сокращение лишних вертикальных взаимодействий
4	27,8	Ориентация на результат процесса
4	27,8	Исключение невостребованных процессов
5	22,2	Координация действий различных подразделений в рамках процесса
6	5,6	Затрудняюсь ответить

Источник: разработано авторами по результатам проведенного исследования.

Часто желание руководителей сократить излишние вертикальные взаимодействия сочетается с решением проблемы налаживания взаимоотношений между подразделениями. Одновременно с потребностью координации действий организационных единиц устраняется дублирование различных функций и операций. На основе полученных данных можно сделать соответствующий вывод, что качество поступающей информации для принятия управленческих решений в первую очередь зависит от рациональности взаимодействия элементов организационной структуры предприятия.

Более глубокий взгляд на исследуемую проблему – точка зрения экспертов, активно применяющих технологии процессного управления машиностроительным предприятием в повседневной практике. В процессе дополнительного полуструктурированного интервью генеральный директор ООО «Агро» отметил перспективность развития процессного подхода в рамках управления машиностроительным производством, а также поделился накопленным десятилетним опытом в этой сфере.

На начальном этапе процессное управление в организации внедрялось с помощью внешних консультантов автономной образовательной некоммерческой организации центра консалтинга и обучения «Интерконсалт» Кемеровской области

(далее «Интерконсалт»). Объектом внедрения стал производственно-технологический цикл, включающий процессы выбора поставщика, изготовления, хранения и отгрузки продукции потребителю.

Поэтапно консультантами разрабатывалась модель технологических процессов производства, определялись цели и показатели процессов, а также создавались регламенты их взаимодействия. Определенную модификацию в свете процессного управления претерпела и организационная структура предприятия – были выделены владельцы процессов и распределены зоны ответственности, введены индивидуальные результативные показатели для сотрудников. В области документирования и регламентации деятельности хозяйства разработано положение о подразделениях, тщательным образом прописаны процедуры выполнения работ и функциональные обязанности персонала, создано новое штатное расписание.

Непосредственно этап моделирования и регламентации процессного управления со стороны внешних консультантов занял три календарных месяца, в последующий «переходный» период – чуть более года – «Интерконсалт» оказывал поддержку в реализации проекта в режиме консультаций. Последующая практическая реализация процессного подхода осуществлялась административно-управленческим аппаратом самостоятельно.

В рамках данного машиностроительного предприятия процессный подход затронул преимущественно технологическую составляющую производства, а вопросы внедрения и постановки процессно-ориентированного планирования, адаптивной системы управленческого учета остались нереализованными.

Особое внимание в ходе интервьюирования эксперт уделил вопросам непрерывного совершенствования технологии процессного управления, которые полностью соответствуют логике стандартов менеджмента качества серии ГОСТ ИСО 9001. Постоянная оптимизация процессов организации, по мнению специалистов, необходима для повышения их гибкости и управляемости производством.

Также была отмечена высокая степень индивидуализации процессного подхода с учетом специфики функционирования отдельно взятого предприятия, производящего в данном случае продукцию сельскохозяйственного машиностроения, когда в комплексе особенностей хозяйственной деятельности должны учитываться и природно-географическое положение, и погодные условия ведения сельского хозяйства в каждом календарном году, и технологии производства, а также уровень обеспеченности специализированной техникой и оборудованием, их технические характеристики и др.

В развитии процессного управления произошли существенные изменения в организационной структуре предприятия – вместо одного производственного подразделения, изготавливающего продукцию, создано два, второе из которых управленческое.

Предприятие произвело увеличение управленческого аппарата, штата работников, обслуживающих процессы хранения, ремонта и обслуживания оборудования.

Эксперт уделил особое внимание важности учета в процессной модели предприятия такого вида деятельности, как диагностика, проводимая регулярно на всех этапах производственного цикла: от закупки материалов до изготовления продукции и последующего хранения, и являющаяся неотъемлемой частью процессного управления.

Специалисты предприятия, использующие в своей хозяйственной практике процессно-ориентированное управление почти 10 лет, говорят о следующих результатах его применения:

- руководство стало получать более достоверную и своевременную информацию о состоянии процессов;
- вмешательство руководства в процесс управления на оперативном уровне сведено к необходимому минимуму;
- уменьшен риск зависимости результатов операций и процессов от «незаменимых людей»;
- появилась возможность быстрой адаптации технологии изготовления продукции на всем цикле производства (от закупа до хранения готовой продукции) к условиям изменения как погодных факторов, так и конъюнктуры рынка, что является критически важным фактором для машиностроительного предприятия;
- за счет созданной базы нематериальных активов (в форме регламентов, нормативов, обученного персонала) возросла капитализация бизнеса.

Все это, дополненное совершенствованием производственных технологий на машиностроительном предприятии, по мнению специалистов, оказало существенное влияние на повышение эффективности деятельности предприятия в целом.

Результаты и выводы

Проведенное исследование свидетельствует о достаточно высоком уровне информированности и заинтересованности руководителей и специалистов машиностроительных предприятий в использовании процессно-ориентированного подхода в рамках совершенствования процесса управления предприятием.

Большинство специалистов осознают важность своевременной выработки управленческих решений и оперативного их доведения до исполнителей. В современных условиях хозяйствования с учетом специфики машиностроительного предприятия руководители признают необходимость повышения предсказуемости результатов деятельности и минимизации возможных рисков.

Специалисты машиностроительных предприятий Кузбасса в большинстве своем готовы внедрять в повседневную практику процессную модель управления, и возлагают на нее большие ожидания. Но недостаток знаний о сущности и особенностях процесса внедрения этой технологии управления препятствует его скорейшему осуществлению. На современном этапе в условиях цифровизации экономики формирование и развитие модели процессно-ориентированного управления промышленным предприятием невозможно без «использования основных сквозных технологий, таких как большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект, технологии беспроводной связи, технологии виртуальной и дополненной реальностей, выступающих актуальными драйверами экономического развития» [12; 13].

Полученные результаты экспертного опроса руководителей и специалистов машиностроительных предприятий Кузбасса по проблематике процессно-ориентированного управления свидетельствуют о практической применимости процессного подхода для оптимального управления промышленными предприятиями и вы-

сокой степени влияния данной методологии на процессы обеспечения, управления и совершенствования производства и качество производимой продукции.

Результаты проделанной работы могут быть использованы в качестве предложений по улучшению деятельности промышленных предприятий для принятия ряда управленческих решений со стороны руководства.

Обобщая результаты проведенных исследований, можно сделать вывод о том, что необходимым является создание актуальных методик процессного управления с учетом специфики машиностроительного предприятия, адаптации современных программных средств под специфику процессного подхода, обучения и консультирования по вопросам реализации процессного управления в хозяйствах, а также повышения квалификации и переподготовки руководителей.

Таким образом, процессный подход в управлении предприятиями является действительно полезным и эффективным инструментом повышения экономической устойчивости машиностроительного предприятия на современном этапе.

Список литературы

1. **Авдеев Л. А., Шишкин С. А.** Преимущества процессного подхода к управлению перед функциональным управлением // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2015. № 11 URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon123.html> (дата обращения 01.11.2019).
2. **Дорошенко М. В., Исупова О. А.** Процессный подход к управлению рисками в агропромышленном комплексе // Наука сегодня: постулаты прошлого и современные теории как механизм эффективного развития в условиях кризиса: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. СПб., 2016. С. 169–171.
3. **Дорошенко М. В., Исупова О. А.** Управление предпринимательскими рисками на основе процессного подхода // Теоретическая и прикладная экономика. 2017. № 4. С. 139–150.
4. **Ефимов В. В.** Размышления о процессном подходе // Методы менеджмента качества. 2004. № 11. С. 17.
5. **Иванова М. А.** Многоликое процессное управление // Методы менеджмента качества. 2005. № 5. С. 14–17.
6. **Исупова О. А., Чеснокова Е. В.** Процессный подход к управлению организацией: проблемы становления и преимущества при внедрении // Социогуманитарный вестник. 2012. № 2. С. 34–39.
7. **Репин В. В.** Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 512 с.
8. **Ивлев В. А., Попова Т. В.** Процессное управление. Российский опыт // Деловой журнал «Бизнес ключ». 2006. № 8. URL: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n08-2006/n08-2006_6.html (дата обращения 02.11.2019).
9. **Казакова Е. В.** Процессный подход в управлении ООО «АПК “ТИТАН”» как фактор повышения экономической устойчивости предприятия // Материалы V Междунар. студ. науч. конф. «Студенческий научный форум – 2013». URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013003943> (дата обращения 01.11.2019).
10. **Макаричев С.** Практика внедрения процессного управления в организации. URL: <http://www.myshared.ru/slide/704798/> (дата обращения 15.04.2019).

11. **Маховский А., Патешман В.** Внедряем процессный подход // Настольный журнал IT-руководителя. 2013. № 11. С. 24–26.
12. **Клещевский Ю. Н., Кудряшова И. А.** Вуз в условиях цифровизации экономики РФ // Профессиональное образование и занятость молодежи: XXI век. Подготовка кадров для цифровой экономики: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Кемерово: ГБУ ДПО «КРИПО», 2019. С. 169–172.
13. **Харлампенков Е. И., Кудряшова И. А.** Современные аспекты повышения производительности труда в угольной промышленности Кузбасса // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2019. № 11. С. 90–95.

References

1. **Avdeev L. A., Shishkin S. A.** Advantages of process approach to management over functional management. *Journal of scientific publications of graduate and doctoral students*, 2015, no. 11. (in Russ.) URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon123.html>
2. **Doroshenko M. V., Isupova O. A.** Process approach to risk management in agro-industrial complex. In: Science today: postulates of the past and modern theories as a mechanism of effective development in crisis: Proceedings of the international scientific-practical conference. St. Petersburg, 2016, p. 169–171. (in Russ.)
3. **Doroshenko M. V., Isupova O. A.** Management of business risks on the basis of process approach. *Theoretical and applied Economics*, 2017, no. 4, p. 139–150. (in Russ.)
4. **Efimov V. V.** Reflections on the process approach. *Methods of quality management*, 2004, no. 11, p. 17. (in Russ.)
5. **Ivanova M. A.** Multifaceted process management. *Methods of quality management*. 2005, no 5, p. 14–17. (in Russ.)
6. **Isupova O. A., Chesnokova E. V.** Process approach to management of the organization: problems of formation and advantages at introduction. *Socially-Humanitarian Bulletin*, 2012, no. 2, p. 34–39. (in Russ.)
7. **Repin V. V.** Business processes. Modeling, implementation, management. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2013, 512 p. (in Russ.)
8. **Ivlev V. A., Popova T. V.** Process management. Russian experience. *Business key*, 2006, no. 8. (in Russ.) URL: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n08-2006/n08-2006_6.html
9. **Kazakova E. V.** Process approach in the management of LLC agroindustrial complex “TITAN” as a factor of increasing the economic stability of the enterprise. (in Russ.) URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/3943.pdf/>.
10. **Makarichev S.** Practice of implementation of process management in the organization. (in Russ.) URL: <http://www.myshared.ru/slide/704798/>.
11. **Makhovskiy A., Pateman V.** Implementing a process approach. *IT-Manager*, 2013, no. 11, p. 24–26. (in Russ.)
12. **Klishevskiy Yu. N., Kudryashova I. A.** The University in terms of digitalization of the Russian economy. In: Vocational education and youth employment: The 21st century. Training for the digital economy: Proceeding of Conf. Kemerovo, KRIRPO Publ., 2019, p. 169–172. (in Russ.)

13. **Kharlampenkov E. I., Kudryashova I. A.** Modern aspects of labor productivity increase in the coal industry of Kuzbass. *Problems of social and economic development of Siberia*, 2019, no. 11, p. 90–95. (in Russ.)

Материал поступил в редколлегию 23.08.2019

Принят к печати 05.11.2019

Сведения об авторах

Дорошенко Марина Васильевна, аспирант кафедры менеджмента и бизнес-технологий, Кемеровский институт (филиал) «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» (пр. Кузнецкий, 39, Кемерово, 650992, Россия)
mvdoroshenko@mail.ru

Кудряшова Ирина Анатольевна, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник, зав. лабораторией научных исследований и инноваций, профессор кафедры финансов и банковского дела, Кемеровский институт (филиал) «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» (пр. Кузнецкий, 39, Кемерово, 650992, Россия)
kudrina2007@mail.ru
Scopus AuthorID 57193134045

Information about Authors

Marina V. Doroshenko, Post-Graduate Student of the Department of Management and Business Technologies, Plekhanov Russian University of Economics, Kemerovo Institute (branch) (39 Kuznetsky prospect, Kemerovo, 650992, Russian Federation)
mvdoroshenko@mail.ru

Irina A. Kudryashova, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Chief Researcher, Head Laboratory of Research and Innovation, Professor of Finance and Banking, Plekhanov Russian University of Economics, Kemerovo Institute (branch) (39 Kuznetsky prospect, Kemerovo, 650992, Russian Federation)
kudrina2007@mail.ru
Scopus AuthorID 57193134045