

УДК 338.24

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-77-89

Роль процессного подхода в управлении производственной компанией

Лариса А. Корчагова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, lakor@rggu.ru*

Василиса А. Скуратова

ООО «Вива», Москва, Россия, vasilisa.skuratova@yandex.ru

Аннотация. В данной статье раскрывается значимость применения процессного подхода в управлении производственной компанией. Формулируются основные предпосылки к внедрению процессного подхода, рассматриваются субъекты и объекты процессного управления, а также система процессного управления. Особенно актуальным становится применение процессного подхода в управлении производственной компанией именно в условиях агрессивной внешней среды.

Сущность применения процессного подхода рассматривается в практике отдела продаж производственной компании, описываются методы построения бизнес-процесса. В статье делается акцент на описание инструментов процессного подхода, рассматривается вопрос стоимостного аспекта реализации процессного подхода.

Ключевые слова: процесс, процессный подход, процессы верхнего уровня, процессное управление, управление бизнес-процессами

Для цитирования: Корчагова Л.А., Скуратова В.А. Роль процессного подхода в управлении производственной компанией // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 4. С. 77–89. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-77-89

Process approach in the management of a manufacturing company

Larisa A. Korchagova

*Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia, lakor@rggu.ru*

Vasilisa A. Skuratova

Viva LLC, Moscow, Russia, vasilisa.skuratova@yandex.ru

Abstract. The article reveals the application of the management process in a manufacturing company. It formulates the basic prerequisites for the implementation of the process approach, considers the subjects and objects of process management, as well as the process management system. Especially relevant is the application of the process approach in the management of a manufacturing company in an aggressive external environment.

The essence of the process approach is considered in the practice of the sales department of a manufacturing company and methods of building a business process are presented. The article focuses on the description of the tools of the process approach, considers the issue of the cost aspect for the implementation of the process approach.

Keywords: process, process approach, upper level processes, process management, Business Process Management

For citation: Korchagova, L.A. and Skuratova, V.A. (2022), “Process approach in the management of a manufacturing company”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 77–89, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-77-89

В 20-х гг. XXI в. стало понятно, что системный подход к управлению организацией не способен удовлетворять поставленные цели бизнеса. Подавляющее число организаций переходят на процессное управление бизнесом. Процессный подход это одна из концепций управления, в соответствии с которой вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Процессный подход сегодня рассматривается как один ключевых элементов улучшения качества. Процессы в бизнесе, иначе говоря, бизнес-процессы – это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которых направлено на достижение определенной цели бизнеса [Варзунов, Торосян, Сажнева 2016, с. 15]. Предпосылкой для внедрения процессного

подхода у производственной компании может быть дезинформация руководства о реальной стоимости продукта, обоснованность численности персонала и другие причины, основанные на недостатке информации у вышестоящего руководства о деятельности организации. А. Кудинов в своей книге «CRM: российская практика эффективного бизнеса» также подтверждает, что

...при отсутствии регулярной аналитической отчетности по клиентам, продажам и закупкам руководство не владеет нужной информацией для принятия решений, а значит, не держит руку на пульсе текущей ситуации в компании. Отсутствие информационной поддержки принятия решений может очень дорого стоить компании [Кудинов 2009, с. 6].

Целями внедрения процессного подхода в управление производственной компанией служит обеспечение ускоренной реакции компании на изменения во внешней среде, снижение издержек производства, усиление ответственности персонала за результат процесса, разрешение конфликтов внутри коллектива, снижение неудовлетворенности клиента производственной компанией, повышение конкурентоспособности на рынке и повышение эффективности системы управления в целом.

Входы, выходы, взаимосвязи процессов зафиксированы, постоянно отслеживаются и анализируются, а результативность процессов постоянно повышается [Панфилов, Тайров 2006, с. 55].

Первичным входом является начало процесса. Входные потоки, которые являются необходимым условием для старта, не являются достаточными для его успешного завершения. Для этого на вторичных входах добавляются ресурсы, которые помогают выполнять процесс, но не могут быть его началом. На первичных выходах формируется итог процесса, ради которого он формировался, а на вторичных выходах производство получает второстепенные итоги, например отходы производства, которые также могут подлежать сбыту.

Процессный подход заключается в систематической идентификации и управлении процессами и их взаимодействиями.

Процессный подход к управлению предприятием позволяет получить целостное представление о работе организации, выявить ее «узкие места» и проблемы, своевременно принимать решения для их устранения [Дубровина, Пахомова 2018, с. 250].

Компания, которая является процессно-ориентированной, управляет деятельностью и ресурсами как процессом. В организации процессного подхода, субъектом управления является производственная компания, а объектом, соответственно, сам процесс. Сумма этапов управления с объектом и субъектом дают систему производственного управления. В нее входят проектирование процесса, его последующее внедрение, реализация, мониторинг показателей процесса и разработка требований к совершенствованию.

В стандарте ИСО 9001:2000 цикл PDCA (цикл Деминга) описан следующим образом: планирование (plan) – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации; осуществление (do) – внедрите процессы; проверка (check) – постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах; действие (act) – предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов [Бастрыкин 2006, с. 542].

В моделях бизнес-процессов, как в процессах верхнего уровня по системе иерархии процессов, самый низший уровень – это операции на уровне района, а верхний – на уровне страны. По принципу с этой аналогией подразумеваются процессы в организации. М.С. Каменнова в книге «Моделирование бизнес-процессов» уточняет, что

...верхний уровень в этом контексте означает, что каждый значимый бизнес-процесс, через который реализуется какой-то вид деятельности компании (снабжение, производство, сбыт), представляется в виде одного элемента [Каменнова 2018, с. 48].

Модель процессов верхнего уровня описывает крупными блоками на абстрактном уровне всю процессную деятельность компании. В данной модели ответственными за процессы становятся топ-менеджеры проектной компании, которые обязуются предоставлять отчетность о результатах.

В систему процессов верхнего уровня входят процессы управления, которые отвечают за действие организации в соответствии с единой системой, далее основные процессы, которые являются производственными и процессы развития. В целом, все процессы имеют один общий принцип: принцип выделения. Это значит, что каждый процесс должен быть выделен, но при этом конечный результат одного процесса должен быть востребован другим

процессом. Все процессы также должны быть понятны его участникам.

Описание бизнес-процессов может осуществляться при помощи схематичных и текстовых способов. Рассмотрим пример схематичного описания внедрения процессного управления производственной компанией. По результатам аудита в отдел продаж производственной компании внедрен процессный подход, который позволяет прозрачно отследить этапы продаж и их взаимосвязи (рис. 1).

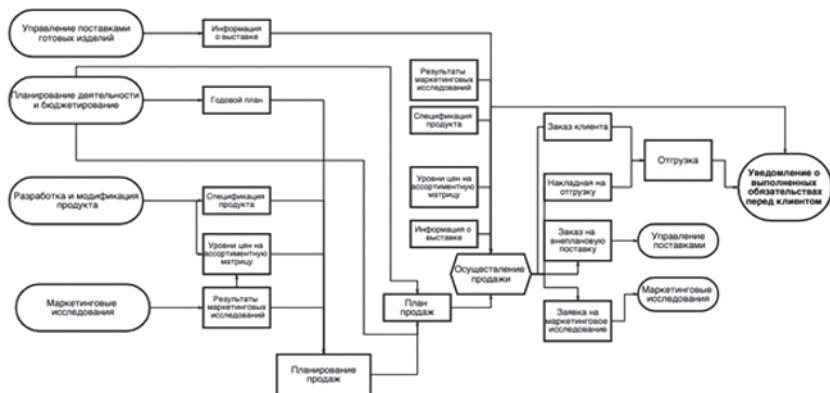


Рис. 1. Детализация процесса верхнего уровня в продажах
(составлено авторами)

Мы видим, что работа отдела продаж начинается со стратегического планирования: отдельно стоят маркетинговые исследования, разработка продукта, планирование деятельности отдела продаж и планирование поставок. Далее продажи могут осуществляться через прямые продажи, такие как продуктовые выставки, если это готовый продукт или если это новый продукт для рынка, то пройдя этапы сертификации, идентификации, вывода в ассортимент и представление клиенту через место продажи. Конечным итогом является уведомление об успешно выполненных обязательствах перед клиентом. Предоставление отчетности на каждом этапе вышестоящему руководству отдела продаж является обязательным условием для обеспечения прозрачности процесса. В некоторых случаях механика уведомления может быть автоматизирована посредством специальных программ, где, не выполнив предыдущий этап, сотрудник не сможет приступить к дальнейшему исполнению процесса.

Также процесс может быть описан текстовым вариантом. В отличие от блок-схем, данный метод является устаревшим и менее наглядным. Представим работу отдела продаж в ином построении бизнес-процесса, отличном от представленного выше, на блок-схеме. Основных процессов в отделе продаж данной производственной фирмы два: стратегический и тактический.

1. Поиск и удержание приоритетных клиентов.

1.1. Оценка и анализ текущих клиентов, стратегическое планирование для развития бизнеса по работе с существующими клиентами производственной фирмы.

1.1.1. Стратегическое планирование по поиску новых клиентов, разработка тактики по увеличению клиентской базы, где имеющийся канал сбыта менее X% от макроэкономической емкости.

1.1.2. Оптимизация, актуализация и повышение качества базы.

1.1.3. Сегментация клиентской базы по приоритетности на основании четких критериев: потенциал по стратегическим товарным направлениям.

1.1.4. Предоставление отчетности участниками процесса отдела продаж по реализации задач процесса.

1.2. Тактическое планирование по работе с существующими (постоянными клиентами).

1.2.1. Выделение приоритетных клиентов, а также сортировка клиентов по приоритетности для компании (частоте и объема заказа).

2. Нарастивание процента присутствия по наиболее приоритетным клиентам.

2.1. Увеличение доли присутствия с помощью непрерывной работы по полному циклу продаж.

2.1.1. Выявление потребностей у ЛПР приоритетных компаний-клиентов на предмет новых, актуализация описания заказчика.

2.1.2. Обновление соглашения о сотрудничестве, партнерского проекта.

2.1.3. Презентация обновленного коммерческого предложения.

Таким образом, мы видим, что текстовое описание является менее информативным и наглядным, в отличие от блок-схем. Однако когда процессный подход внедряется на постоянной основе в управление производственной компанией, возникает необходимость в моделировании бизнес-процессов в доступном и понятном для всех сотрудников виде. Происходит это при помощи нотаций, которые являются графическим выражением модели процесса

и используются для описания процесса автоматизации и оптимизации процесса. Именно благодаря нотациям стало возможно уйти от текстового описания процесса к виду блок-схем, где наглядно и прозрачно реализован процесс. С помощью нотаций руководитель может представить блок-схему процесса его участникам и быть уверенным, что работники верно поймут схему процесса. Ниже рассмотрим три наиболее часто используемые нотации.

BPMN (англ. Business Process Model and Notation – нотация и модель бизнес-процессов) – самая часто упоминаемая нотация. Является базовой и широко используемой, используется для описания бизнес-процессов. Содержит простые и понятные элементы, а именно:

- прямоугольник (задача);
- круг (событие);
- ромб (шлюз);
- стрелки (поток).

ЕРС (англ. Event-Driven Process Chain – событийная цепочка процессов) – нотация, основой которой является событие. Построение схемы начинается событием и заканчивается им же, внутри схемы также присутствуют промежуточные события. Недостатком данной блок-схемы является то, что для каждого действия необходима подвязка события. Нотация содержит цветные элементы, легкие для восприятия:

- события – розовый цвет;
- действия – зеленый цвет;
- сотрудники – желтый цвет;
- ресурсы – серый цвет.

IDEF (англ. Integrated DEFinition – комплексное определение) – это семейство нотаций, первая из которых – IDEF0, была создана в 80-х гг. XX в. Представляет собой очень подробную блок-схему, состоящую из прямоугольных фигур, означающих действие, и стрелок, являющимися ресурсами. Направление этапов процесса, а также их превосходство определяется направлением развертывания схемы.

Когда мы говорим о моделировании бизнес-процессами, мы понимаем реализацию блок-схем процессов посредством нотаций. Рассмотрим инструменты, которые, по нашему мнению, наиболее релевантны и не требуют больших финансовых затрат от компании на их интеграцию и могут быть использованы с минимальными затратами.

BizAgi Suite – это программное обеспечение, которое популярно для управления бизнесом и состоящее из модулей BizAgi Modeler, который используется для моделирования и описания бизнес-про-

цессов и BizAgi Studio, использующийся для создания приложений на основе бизнес-процессов на BizAgi Engine. Пример создания приложения: процесс согласования заявки отдела обеспечения на оснащение компании серверным оборудованием оптимизируется путем создания приложения, где все лица, принимающие решения и другие участники данного процесса могут выполнять в нем все стадии процесса от создания заявки до прохождения заявки через разные стадии согласования и отправки на исполнение. Функционал BizAgi Suite:

- моделирование бизнес-процессов;
- описание бизнес-процессов;
- создание приложений на базе моделей бизнес-процессов;
- контроль процессов в режиме онлайн.

Стоит отметить, что данное ПО не требует больших затрат на интеграцию, так как BizAgi Suite имеет понятный интерфейс и таким образом не обязует к услугам отдельного программиста, но обладает высоким потенциалом к автоматизации процессов.

На рынке программ, применяемых для оптимизации бизнес-процессов, существует ELMA BPM, которая пользуется популярностью у тех, кому важна интеграция с 1С. Удобство интеграции в том, что с помощью данной программы можно отследить полный жизненный цикл документа, а с помощью дополнительных модулей, например CRM, расширить зону контроля над исполнением задач процессов.

Функционал ELMA BPM:

- моделирование бизнес-процессов;
- назначение ролей исполнителям процесса;
- контроль процессов в режиме онлайн;
- интеграция с 1С.

Другая программа, которая подходит для управления бизнес-процессами Business Studio. Для постановки целей в данной программе используется концепция сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей – это система управления, которая позволяет предприятию четко сформулировать планы и стратегию на будущее и воплотить их в реальные действия [Лукиянова 2016, с. 42].

При работе с Business Studio необходимо задать цели компании, описать процессы, которые используются для достижения целей, далее назначаются ответственные сотрудники из дерева оргструктуры. В Business Studio присутствует функция имитационного моделирования и проведения функционально стоимостного анализа,

однако выполнение и контроль процессов не включен в функционал ПО, что обязывает к использованию дополнительных систем, например, вышеупомянутую программу ELMA.

Функционал Business Studio:

- моделирование процессов в разных нотациях;
- описание стратегии компании по Системе сбалансированных показателей;
- проведение автоматической аналитики;
- интеграция со сторонними системами.

Для моделирования бизнес-процессов подходит Visual Paradigm. Данная программа является гибким инструментом для описания и представления процессов. Visual Paradigm работает с большим количеством нотаций, таких как IDEF, eEPC и BPMN. Также программа поддерживает и схемы архитектуры баз данных, диаграммы взаимодействия и др. инструменты. Как уже было упомянуто, программа специализируется на описании и визуализации процессов, в ней исключены наплывы элементов диаграммы друг на друга, некорректное ведение направляющих стрелок и иные сбои. Простой интерфейс делает ПО удобным и понятным в использовании. Visual Paradigm позволяет реализовать имитационное моделирование и проверку диаграмм.

Функционал Visual Paradigm:

- моделирование процессов в разных нотациях;
- проверка работы построенных моделей;
- выгрузка моделей в графическом виде и в кодовом содержимом;
- версия для Windows и Mac OS.

Gliffy – приложение для коллективной работы над созданием процессных моделей. Сервис специализируется над созданием моделей в нотации BPMN, так как все элементы для ее создания уже присутствуют в ПО. Также возможно изменение вида элементов диаграмм на собственные.

Функционал Gliffy:

- моделирование процессов в нотации BPMN;
- удобный интерфейс;
- возможность создания собственных элементов.

Другая программа для визуализации бизнес-моделей с помощью блок-схем – это ARIS Express. Это ПО бесплатное, но также и с небольшим функционалом. Сочетает в себе простой интерфейс и ограниченное количество функций. Однако ввиду ограниченности функционала на элементы модели невозможно добавить атрибуты и в полной мере реализовать возможности нотаций.

Функционал ARIS Express:

- моделирование процессов в нотациях EPC и BPMN;
- простой интерфейс.

Проверить работоспособность построенных моделей возможно с помощью сервиса BPsimulator. Он работает по следующей механике: создается процессная модель, далее задаются свойства и другие атрибуты модели, следом запускается программа симуляции модели, и итогом работы является предоставление показателей процесса по результатам симуляции заданной модели.

Функционал BPsimulator:

- простой интерфейс;
- симуляция процессной модели;
- стоимостная оценка процесса.

Проанализируем стоимость внедрения ПО для моделирования бизнес-процессов (табл. 1).

Таблица 1

Стоимостное сравнение ПО
(составлено авторами)

Программное обеспечение	Стоимость	Поддерживаемые нотации
BPsimulator	Бесплатно	eEPC, BPMN, Visio
ARIS Express	Бесплатно	eEPC, BPMN
Gliffy	9,95 долларов США	BPMN
Visual Paradigm	800 долларов США	IDEF, eEPC, BPM
Business Studio	77 400 рублей	IDEF, eEPC, BPMN
ELMA BPM	77 000 рублей	BPMN
BizAgi Suite	Бесплатно	BPMN

Таким образом, мы видим, что на рынке присутствует достаточное количество различных программ, которые позволяют качественно описывать, моделировать и контролировать бизнес-процессы, что играет ключевую роль в процессном управлении производственной фирмой. Анализируя функционал ПО, можно сделать вывод, что данные системы используются руководителями в качестве вспомогательного элемента при внедрении процессного управления для удобства построения моделей и контроля за их исполнением. Наличие такого большого количества программ на рынке доказывает актуальность процессного подхода к управлению

и широте его применения. Реализация моделирования процессов не несет высокой бюджетной нагрузки, так как на рынке присутствует качественное ПО, позволяющие решать поставленные задачи без существенных затрат или бесплатно.

В целом можно сделать вывод, что процессный подход позволяет не только достичь прозрачности в описании бизнес-процессов, но и усилить контроль за ходом процесса, повысить его эффективность, а также автоматизировать процесс в дальнейшем. В условиях агрессивной внешней среды, непредсказуемых изменений и неготовности руководства производственной компании к новым условиям необходимо внедрять в управление организацией процессный подход. Рассмотренный пример по внедрению процессного подхода в отдел продаж производственной компании доказывает состоятельность данной модели.

Литература

- Бастрыкин 2006 – *Бастрыкин Д.В.* Процессно-системные вопросы формирования системы менеджмента качества предприятий и организаций. 2006 [Электронный ресурс] // Вестник ТГТУ. 2006. Т. 12. № 2. С. 542–544. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-sistemnye-voprosy-formirovaniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva-predpriyatij-i-organizatsiy> (дата обращения 15 октября 2022).
- Варзунов, Торосян, Сажнева 2016 – *Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П.* Анализ и управление бизнес-процессами: Учеб. пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2016. 112 с. URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (дата обращения 28 октября 2022).
- Дубровина, Пахомова 2018 – *Дубровина О.А., Пахомова О.А.* Возможности применения процессного подхода в управлении предприятием [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. 2018. № 12 (ч. 2). С. 250–254. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42385> (дата обращения 20 октября 2022).
- Каменнова 2018 – *Каменнова М.С.* Моделирование бизнес-процессов: В 2 ч. Часть 1: Учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. М.: Юрайт, 2018. 282 с.
- Кудинов 2009 – *Кудинов А.* CRM: российская практика эффективного бизнеса. М.: 1С-Публишинг, 2009. 251 с.
- Лукьянова 2016 – *Лукьянова Е.Ю.* Система сбалансированных показателей как инструмент оценки конкурентного потенциала предприятия [Электронный ресурс] // Вестник АГТУ. 2016. № 1. С. 40–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-instrument-otsenki-konkurentnogo-potentsiala-predpriyatiya> (дата обращения 18 октября 2022).

Панфилов 2006 – Панфилов С.А., Тайров М.Ю. Процессный подход и управление предприятием [Электронный ресурс] // Современные наукоемкие технологии. 2006. № 3. URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=22568> (дата обращения 15 октября 2022).

References

- Bastrykin, D.V. (2006), "Process and system issues of formation of the quality management system for enterprises and organizations", *Transactions of the TSTU*, vol. 12, no. 2, pp. 542–544, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-sistemnye-voprosy-formirovaniya-sistemy-managementsa-kachestva-predpriyatiy-i-organizatsiy> (Accessed October 15, 2022).
- Dubrovina, O.A. and Pakhomova, O.A. (2018), "Possibilities of applying the process approach in enterprise management", *Fundamental research*, no. 12 (part 2), pp. 250–254, available at: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42385> (Accessed 20 October 2022).
- Kamennova, M.S., Krokhin, V.V. and Mashkov, I.V. (2018), *Modelirovanie biznes-protsessov* [Modeling of business processes], In 2 parts. Part 1: Textbook and practice for Bachelor's and Master's programs, Yurait, Moscow, Russia.
- Kudinov, A. (2009), *CRM: rossiiskaya praktika effektivnogo biznesa* [CRM: Russian practice of efficient business], IC-Publishing, Moscow, Russia.
- Luk'yanova, E.Yu. (2016), "System of the balanced parameters as an instrument of assessment of competitive potential of an enterprise", *Vestnik of AGTU*, no. 1, pp. 40–48, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-instrument-otsenki-konkurentnogo-potentsiala-predpriyatiya> (Accessed October 18, 2022).
- Panfilov, S.A. and Tairov, M.Yu. (2006), "Process approach and enterprise management", *Modern high technologies*, no. 3, available at: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=22568> (Accessed 15 October 2022).
- Varzunov, A.V., Torosyan, E.K. and Sazhneva, L.P. (2016), *Analiz i upravlenie biznes-protsessami* [Analysis and management of business processes], Learning manual, Universitet ITMO, Saint Petersburg, Russia, available at: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (Accessed 28 October 2022).

Информация об авторах

Лариса А. Корчагова, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; lakor@rggu.ru

Василиса А. Скуратова, Общество с ограниченной ответственностью «Вива», Москва, Россия; 127055, Россия, Москва, Угловой пер., д. 2; vasilisa.skuratova@yandex.ru

Information about the authors

Larisa A. Korchagova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusstkaya Square, Moscow, Russia, 125047; lakor@rggu.ru

Vasilisa A. Skuratova, Viva Limited Liability Company, Moscow, Russia; bld. 2, Uglovoi Lane, Moscow, Russia, 2127055; vasilisa.skuratova@yandex.ru