

УДК 332.024

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Гуда П.Н.,

Ухтинский государственный технический университет, Ухта,
email: gudapn@gmail.com

Аннотация. В условиях развития современных технологий и исследовательской деятельности в статье рассматриваются методологические проблемы концепции процессного управления. Описана сущность, основные цели и задачи внедрения концепции. Изучена типология методологических проблем и рассмотрены проблемы внедрения и использования концепции. Среди основных проблем внедрения выделены проблемы, связанные с анализом и регламентацией процессов, а также с разделением зон ответственности. Среди проблем использования основными являются проблемы лидерства, изменений, оценки, структуры и мотивации.

Ключевые слова: бизнес-процессы, процессный подход, управление изменениями, организационная структура.

METHODOLOGICAL PROBLEMS OF THE CONCEPT OF PROCESS MANAGEMENT

Guda P.N.,

Ukhta State Technical University, Ukhta,
email: gudapn@gmail.com

Abstract. The paper addresses the methodological issues with the idea of process management in the context of the advancement of contemporary technologies and research initiatives. The essence, primary aims, and goals of putting the notion into practice are presented. The typology of methodological issues is investigated, and issues with the concept's application and use are taken into account. The division of responsibility and issues with process analysis and regulation are among the primary implementation issues that need to be addressed. The most prevalent issues with usage are those related to leadership, change, evaluation, structure, and motivation.

Keywords: business processes, business process management, change management, organizational structure.

В основе любого бизнеса лежит набор бизнес-процессов, которые имеют своей целью создание добавленной стоимости через создание полезности для конечного покупателя. Кроме того, необходимо отметить, что бизнес-процессы соответствуют всем признакам стратегического актива, которые выделяет Джей Барни:

1. Они ценны для организации (как указано выше, бизнес-процессы создают добавленную стоимость).
2. Для них отсутствуют заменители (невозможно ничего создавать, просто имея набор станков или людей, необходимы процессы создания добавленной стоимости).
3. Они сложны для воспроизведения и копирования (невозможно просто скопировать бизнес-процессы, чтобы стать таким же успешным как лидер рынка, в любом случае процессы будут отличаться).

4. Они редки среди конкурентов (каждый бизнес имеет свою историю и свои бизнес-процессы, многие из которых являются уникальными и неповторимыми).

Аналогично одна из ключевых ролей бизнес-процессам отводится и в методике управления бизнесом, получившей название *Balanced Scorecard*. Данный метод рассматривает 4 ключевых аспекта деятельности бизнеса, которые тесно связаны между собой: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал.

Для систематизации принципов управления бизнеса на основе управления бизнес-процессами был разработан процессный подход к управлению. Он учитывает все структурные и функциональные элементы, которые влияют на управление организацией, но вместе с тем включает принципиально новую философию, основанную на концепциях процессов.

Актуальность данной темы определяется тем, что процессный подход к управлению организацией является перспективным и эффективным, однако для его реализации необходимо учитывать ряд философских проблем, связанных со сбалансированным управлением всеми процессами, управлением изменениями, определением глобальной цели, требованиями к лидерству и структуре организации.

Цель, материал и методы исследования

Цель работы — определить философско-методологические проблемы процессного подхода в управлении и пути их решения в практике процессного менеджмента.

Задачи исследования:

1. Проанализировать современные философские подходы в исследовании понятия управления и управленческого сознания.
2. Выполнить анализ литературных источников, посвященных философско-методологическим основам процессного подхода к управлению.
3. Определить основные философско-методологические проблемы процессного подхода в управлении и пути их решения.
4. Рассмотреть вопросы управления мотивацией в концепции процессного управления.
5. Определить перспективы развития процессного подхода в управлении.

Результаты исследования

Определение, цели и задачи внедрения концепции процессного управления

IT Definitions and Glossary дает такое определение концепции процессного управления организацией (далее — КПУ) — это концепция рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагающаяся на такие принципы, как понятность и видимость бизнес-процессов в организации за счёт их моделирования с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем.

Целями внедрения КПУ являются [1]:

1. Наладить горизонтальные взаимодействия.

В функциональной модели инициативы развития как правило возникают на верхних уровнях управления и далее по иерархической лестнице доводятся подчиненным. На все это уходит много времени, а низкое качество передачи инфор-

мации часто приводит к искажению изначальной задачи. В процессном подходе сотрудники взаимодействуют друг с другом напрямую и сами генерируют инициативы направленные на повышение качества своего процесса.

2. Четкое определение зон ответственности.

При функциональном подходе часто возникают ситуации, когда задача может находиться в «серой зоне». То есть ответственность и полномочия по ней никому не делегированы и никто за нее не отвечает. В конечном итоге происходит обратное делегирование, когда за все начинает отвечать с-level руководитель.

При процессном подходе такой вариант исключается, так как есть владелец процесса, который отвечает за конечный результат всего процесса, а не за какой-то его участок.

3. Устранение конфликта между подразделениями.

При функциональном, а тем более проектном подходе, существует конкуренция за ресурсы. Каждое подразделение рассматривает себя обособленно от остального бизнеса и стремится к тому, чтобы заполучить как можно больше ресурсов для себя.

При процессном подходе конкуренция за ресурсы зачастую теряет смысл, так как каждое подразделение видит конкретную свою роль и цель каждого из бизнес-процессов в рамках компании. При этом конечной целью каждого из подразделений является максимизация показателей всего бизнес-процесса, а не его только той части, которую выполняет конкретное подразделение.

В конечном итоге преимуществами внедрения КПУ являются [2]:

1. Снижение затрат в целом по компании;
2. Рост производительности и эффективности за счет оптимизации производительности всех этапов бизнес-процесса;
3. Стабильность и предсказуемость результатов;
4. Повышение полезности и ценности конечного продукта в глазах клиента;
5. Сглаженное взаимодействие между подразделениями;
6. Гибкость и масштабируемость бизнеса.

Однако, несмотря на все преимущества использования КПУ, существует ряд методологических проблем, которые можно разделить на 2 большие группы: проблемы внедрения и проблемы использования.

Проблемы при внедрении концепции процессного управления

С точки зрения проблем внедрения стоит выделить теоретические, методологические, технологические, философские и практические проблемы [3]:

1. Разобщенность различных методик и информационных программ.
2. Сложности в определении достаточного уровня детализации при описании бизнес-процессов.
3. Проблемы с регламентацией деятельности организации, особенно у крупных компаний.
4. Сложность в оценке бюджета проекта и его эффективности.
5. Разногласия среди руководства фирмы в вопросах внедрения процессного управления.
6. Недостаточность ресурсов на реализацию проектов.
7. Отсутствие компетентного персонала для участия в рабочей группе.
8. Специфика корпоративной культуры, основанной не на профессиональных отношениях.

9. Не регламентированные зоны ответственности структурных подразделений.
10. Размытые временные сроки реализации проекта.
11. Сопротивление персонала изменениям.

Сопротивление персонала характерно для всех организаций, осуществляющих изменения в своей деятельности и структуре. Это может быть связано с опасениями работников о расширении их обязанностей без увеличения оплаты труда. Также имеют место быть и другие причины.

Недостаточно подготовленный к таким структурным изменениям управленческий аппарат порой демонстрирует нежелание заниматься подготовкой проекта. Зачастую это вызвано недостаточной квалификацией руководителей. В таких случаях чаще всего разработкой проекта внедрения процессного подхода приходится заниматься ИТ отделу. Если в организации плохо налажена система координации между подразделениями, то в результате такого делегирования структура самих процессов может быть представлена не точно или недостаточно полно. Еще одним последствием недостаточной подготовки аппарата управления становится невозможность разработки на конечном этапе эффективных способов совершенствования исследуемых процессов.

Отдельно также можно выделить проблему прозрачности, так как многие компании умышленно не стремятся предоставить полную документацию по формированию бизнес-процессов [4].

Однако создание общей группы по проекту, включающей собственных сотрудников и приглашенных специалистов, позволило реализовать проект по внедрению процессного управления в более короткие сроки и значительно расширить выгоду от проекта: к первоначальной цели повысить управляемость и прозрачность компании добавилась задача по снижению издержек и увеличению прибыли.

Важно понимать, что не каждая компания в полной мере может быть готова к внедрению КПУ. Если брать за основу ГОСТ Р ИСО/МЭК 33020-2017, то он выделяет 6 уровней зрелости бизнес-процессов от 0 до 5, из которых к первым 3 (0, 1, 2) не могут быть применены методы КПУ.

От того, насколько быстро и продуктивно компания справится с выше обозначенными сложностями, зависит дальнейшая эффективность выполняемых процессов в организации, а, следовательно, и эффективность результатов ее деятельности. Внедрение процессного подхода необходимо современному предприятию для обеспечения высокого уровня его конкурентоспособности.

В данном случае большую роль играет наличие подсистем, необходимых для внедрения КПУ [5]:

Для внедрения КПУ необходимо наличие в компании следующих подсистем:

1. Выделенный бизнес-процесс — объект управления с определением границ (внешнее окружение, подсистемы, ресурсы, результаты и т.д.);
2. Ключевые показатели эффективности — это система измеримых показателей, используемых для управления бизнес-процессом (планирование, контроль, мотивация);
3. Владелец бизнес-процесса — участник бизнес-процесса, которому делегированы полномочия и ответственность;
4. Регламент бизнес-процесса — это описание порядка работы бизнес-процесса;
5. Система мотивации участников бизнес-процесса, направленная на стимулирование достижения КПЭ.

Наличие данных подсистем позволит сгладить проблемы, возникающие при внедрении КПУ.

Рассмотрев ключевые проблемы внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению, можно предложить процедуру его внедрения, разделив общий процесс на несколько ключевых этапов [6]:

1. Определение процессов организации, необходимых для системы менеджмента качества, а также критериев и методов оценки их эффективности;
2. Четкое формулирование целей организации (краткосрочных и долгосрочных), особенно в сфере финансовых результатов, результатов работы с клиентами, удовлетворения потребностей сотрудников и социальной ответственности;
3. Определение параметров задействованных процессов, взаимосвязей между ними и последовательности выполнения процессов с учетом ответственности и компетенций их исполнителей;
4. Анализ структуры каждого процесса и необходимых ресурсов;
5. Разработка критериев эффективности каждого процесса, методов и показателей их измерения, а также методов и показателей оценки и устранения связанных с процессом реализации проекта рисков;
6. Реализация и управление процессом в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2000, контроль и оценка его выполнения;
7. Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию реализуемых процессов.

Более точно установить цели и задачи в краткосрочном и долгосрочном периоде, определить важнейшие для организации бизнес-процессы и связь между ними, выделить конкретные границы ответственности и установить критерии, позволяющие оценить важнейшие для данной конкретной организации показатели эффективности, поможет предложенная выше процедура внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению.

Четкое понимание своих инструкций и целей реализации тех или иных процессов, структурирование задач и осознание их взаимосвязи обеспечивает необходимое внимание к самым ключевым процессам организации. Такой подход повышает скорость описания процессов и дает возможность быстро перестроить организацию под требования процессного подхода.

Четкое понимание своих полномочий и задач стимулирует работников к более эффективному выполнению своих задач и снижает психологическое напряжение, вызванное страхом перед внедряемыми изменениями в работе.

В результате таких изменений повышается гибкость организации с точки зрения возможности быстро принимать решения с учетом изменений, диктуемых внешней средой. Как результат, можно наблюдать сокращение издержек, повышение качества работы, более эффективное использование техники и технологии и повышение мотивации персонала [7].

Проблемы при использовании концепции процессного управления

К проблемам использования КПУ можно отнести следующие.

Первой проблемой является проблема качества [8].

В процессном подходе качество тесно связано с процессами и нацелено на удовлетворение потребностей клиентов, что приносит выгоды организации.

Однако, несмотря на то, что КПУ является логичным продолжением зародившейся еще в 50-х годах XX века концепции Всеобщего управления качеством (Total Quality Management, далее TQM), этот подход может привести к снижению качества, если мы не сможем обеспечить сбалансированную работу всех процессов.

Второй проблемой является проблема изменений [9].

Очевидно, что процессы, которые успешно работают сегодня, могут недостаточно эффективно работать в будущем. Необходимость постоянно изменять и совершенствовать процессы является проблемой для организации.

Отчасти данную проблему призвана решить концепция реинжиниринга бизнес-процессов. В начале 1990-х годов Майкл Хаммер в своей статье «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», опубликованной в Harvard Business Review, сформулировал идею реинжиниринга бизнес-процессов (Business process reengineering, далее BPR). Концепция заключается в том, что бизнесу в условиях меняющейся среды, растущей конкуренции и необходимости внедрения TQM требуется провести тщательнейший анализ всех своих бизнес-процессов, полностью искоренить те процессы, которые не создают добавленной стоимости или конкурентных преимуществ, и оптимизировать и автоматизировать все остальные процессы. Предполагается, что для такого проекта потребуются большие средства и много времени, но потенциальные преимущества с лихвой перекрывают все временные и финансовые издержки. BPR отличается от обычных проектов по автоматизации тем, что изменения имеют радикальный, скачкообразный и фундаментальный характер.

У концепции BPR были и критики, которые утверждают, что сам процесс реинжиниринга занимает слишком много времени и к моменту внедрения изменений в бизнесе внешняя среда и конкуренты уже успевают сделать очередной рывок в развитии. Чтобы получить долгосрочные выгоды, компании должны быть готовы изучить, как стратегия и реинжиниринг дополняют друг друга, научившись количественно оценивать стратегию с точки зрения затрат, этапов и сроков, принимая ответственность за стратегию во всей организации, реалистично оценивая текущие возможности и процессы организации и увязывая стратегию с процессом составления бюджета. В противном случае реинжиниринг бизнес-процессов – это всего лишь краткосрочное упражнение по повышению эффективности.

Третьей проблемой является проблема оценки результата [10].

В процессном подходе целью является совершенствование процессов, чтобы они были более эффективными и эффективнее в использовании ресурсов. Однако без общей стратегии и определенной глобальной цели может быть трудно определить, какие процессы являются наиболее критичными для изменения.

Кроме того, многие руководители ждут от проектов по внедрению процессного подхода быстрых и конкретных результатов (например, увеличения чистой прибыли). Но данный процесс носит длительный характер и может занять несколько лет, а на результаты деятельности влияют и многие другие факторы, в т.ч. и внешние, поэтому измерить эффективность внедрения подобных проектов достаточно трудно.

Четвертой проблемой является проблема лидерства.

Для использования процессного подхода на высшем уровне руководства организации требуется новый тип лидерства, который может обрабатывать многомерные процессы. Руководитель должен быть способен понимать не только технические аспекты, но и иметь четкое представление о процессах на всех уровнях организации.

Кроме того, в КПУ важная роль отводится владельцам процессов, которые могут не являться руководителями функциональных подразделений и юридически не иметь должного уровня полномочий для выполнения такой роли. В таком случае на первом план выходит умение руководителей высшего звена делегировать полномочия и ответственность в полной мере большему количеству сотрудников организации, чем при использовании функционального подхода.

Пятой проблемой является проблема структуры.

Данная проблема напрямую вытекает из четвертой. Подход процессного управления определяет организацию в терминах процессов, а не функциональных областей, что может привести к конфликтам внутри организации, если структура не соответствует процессам и не является привычной для сотрудников.

Шестой проблемой является проблема информационно-программной поддержки.

В отличие от систем планирования ресурсов предприятия (enterprise resource planning, далее ERP), в которые как правило входят в основном документы и регистры данных, а последовательность их создания зачастую либо не регламентируется, либо остается на усмотрение оператора, либо не имеет адаптивности, система управления бизнес-процессами (Business Process Management System, далее BPMS) позволяет создавать схемы, которые сами ведут пользователей по нужному маршруту и стимулируют выполнение тех или иных задач.

ERP автоматизирует бизнес-процессы, но по сути своей «пассивна» — то есть может ответить на любой вопрос, но только в том случае, если в ней уже содержатся какие-то данные. Информационная система процессного управления (далее, ИСПУ) же является «активной», то есть может раздавать задания исполнителям для получения нужного результата.

Несмотря на то, что любая современная ERP система содержит в себе возможность настройки бизнес-процессов, функционал этот, как правило, достаточно примитивен и не может приспособливаться и адаптироваться в зависимости от особенностей хоть и типового, но по своему уникального процесса. BPMS же в свою очередь, именно для этого и предназначен.

Несмотря на внешнюю похожесть, ИСПУ и ERP системы служат разным целям. При этом не существует единого мнения внедрять эти системы вместе или по отдельности. А если вместе, то в какой последовательности. С моей точки зрения важно подходить к процессу в каждом конкретном случае индивидуально.

Если процессов количественно немного, но они относительно просты и понятны, а кросс функциональное взаимодействие имеет единичный характер, то может быть достаточно ERP системы со встроенным workflow модулем. Например, если компания создает неуникальный стандартизированный продукт, не подразумевающий сложного процесса его производства и реализации.

Если в компании нет больших массивов учетной информации, но бизнес-процессы в основном построены на кросс функциональном взаимодействии, то может быть достаточно ИСПУ. Такой подход хорошо подходит компаниям, использующим в работе agile и scrum.

Однако в большинстве случаев будет удачным симбиоз этих двух систем с бесшовной интеграцией. При этом, как правило, в первую очередь должна внедряться именно ERP, так как ее внедрение уже подразумевает достаточно детальную проработку процессов и необходимость наполнения ее большим массивом данных, кото-

рые в дальнейшем будут использоваться при управлении процессами в ИСПУ. При этом для оценки эффективности внедрения стоит считать показатели в совокупности по обеим системам (например, ROI).

Седьмой проблемой является проблема мотивации персонала.

В классической функциональной структуре компании система мотивации основана на уровнях иерархии. Чем более высокую роль в иерархии занимает сотрудник, тем на большую материальную мотивацию он может рассчитывать. Однако в процессном подходе иерархия имеет свою роль, но при этом владельцами ключевых, наиболее ценных процессов, могут являться сотрудники, занимающие уровень среднего и локального менеджмента.

Данная проблема порождает отсутствие заинтересованности и мотивации у владельцев ключевых процессов и, как следствие, приводит к общей неэффективности.

Кроме того, в настоящее время на первый план выходит не только и не столько материальная мотивация, сколько иные, невещественные и нематериальные факторы мотивации, которые в практике процессного управления начинают играть все более весомую роль.

Перспективы развития концепции процессного управления

КПУ проделал большой путь в своем развитии от раздела в концепции TQM до полноценного подхода к управлению бизнесом. Однако дальнейшее его развитие предполагает ориентацию на запросы постоянно меняющейся бизнес среды.

Стоит отметить, что КПУ также стала основой для других концепций управления, таких как бережливое производство (Lean Production), шесть сигм (six sigma) и бенчмаркинг (benchmarking) [11].

Бережливое производство — концепция управления организацией, которая базируется на непрерывном движении к устранению всех видов потерь. Отправная точной концепции является оценка ценности продукта для клиента на всех этапах его создания. Производство продукта или оказание услуги, согласно этой концепции, представляет собой поток создания ценности как множество всех действий, которые необходимо выполнить, чтобы определенный продукт или услуга соответствовали требованиям клиента и обладали для него определенной ценностью (качеством и ценой). Основой бережливого производства является внедрение процесса непрерывного устранения потерь. Это означает, что все действия, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности для клиента, должны быть устранены. Базовыми принципами бережливого производства являются вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальная клиентоориентированность. Концепция бережливого производства возникла в результате формализации идей производственной системы компании Toyota.

Шесть сигм — это концепция точной настройки бизнес-процессов с использованием статистических методов управления организацией. Суть концепции заключается в улучшении качества выходов каждого из бизнес-процессов и, как следствие, минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности. Основными принципами данной концепции являются: искренний интерес к клиенту и фокус на удовлетворение его потребностей, статистическое управление процессами (на основе анализа данных и фактов), вовлечение персонала и всеобщее сотрудничество (прозрачность внутрикорпоративные границы), непрерывное стремление к идеалу. Методика «Шесть сигм» была разработана компанией «Motorola» в 1986 году.

Бенчмаркинг — концепция, в основе которой лежит усовершенствование бизнес-процессов благодаря изучению деятельности других компаний — конкурентов, являющихся лидерами в данной отрасли. Ключевыми идеями бенчмаркинга являются:

- выявление лучших практик в соответствующей отрасли за счет мониторинга деятельности конкурентов;
- систематический сбор необходимых сведений для оценки и сравнения;
- осуществление работ для воплощения изменений, направленных на достижение и перевыполнение стандартов лучших компаний.

В процессе бенчмаркинга могут сравниваться бизнес-процессы, продукция и услуги, финансовые показатели, стратегии и организационные структуры.

Также идее процессного управления на текущий момент с трудом поддаются кроссфункциональные адаптивные процессы, так как они принципиально непредсказуемы, а также крайне быстро меняются. Получается, что в основе бизнеса часто лежат процессы, которые невозможно описать с точки зрения нотаций, так как развилка может предполагать не просто ответ на вопрос «да/нет», но и целый спектр вариантов дальнейшего развития событий, зависящих от ответа неконтролируемого окружения. Например, в медицине результаты анализов пациента могут давать целый спектр вариантов развития событий [12].

Как результат всех этих представлений появилась концепция Adaptive Case Management (далее ACM), которая представляет собой регулярно пополняющийся набор кейсов, которые предлагает система в зависимости от результата события. Например, те же анализы пациента в зависимости от результата могут иметь сотни, а то и тысячи вариантов дальнейших действий и задача ACM в таком случае заключается не в том, чтобы направить пользователя по единственно верному пути. Задача ACM предложить набор вариантов для оператора системы, который, в отличие от классического подхода КПУ считается разумным (knowledge worker). Возвращаясь к примеру с врачом, ACM в таком случае анализирует все прошлые решения в аналогичных ситуациях, выбирает наиболее подходящие и результативные и предлагает их для дальнейшего выбора, а уже врач принимает конкретное решение. Причем не обязательно этот выбор будет сделать в рамках предложенных кейсов. Врач может принять новый метод лечения, который в дальнейшем пополним базу кейсов.

Также в современном бизнесе крайне популярны методы роботизации рутинных, повторяющихся, циклических, предсказуемых процессов, особенно выполняемых на базе внутренних нормативных актов или SLA. Получается, что в ИСПУ встраивается самообучающийся искусственный интеллект, который какое-то время обучается, наблюдая за работой живого человека, а уже далее начинает самостоятельно искать ответы на типовые вопросы, в том числе с помощью «чтения» нормативной документации или SLA. Дальнейшее развитие в данной области мне видится через удешевление внедрения и использования таких роботов, а также разработку типовых способов решения типовых проблем по отраслям и типам бизнесов.

Следующий явный тренд, который стоит отметить — это появление low-code и no-code платформ. Их суть заключается в том, что формируется некая среда, для настройки которой не требуются знание и навыки написания программного кода, где настраиваются и визуализируются бизнес-процессы, которые в последствии уже передаются на исполнение. По сути продукт создается как конструктор из уже имеющихся в приложении стандартных блоков.

Дальнейшее развитие low-code no-code платформ откроет новые возможности для внедрения КПУ в небольших компаниях, которые не располагают бюджетами на ИТ инфраструктуру. Кроме того, быстрыми темпами развивается формат мобильных приложений, которые постепенно вытеснят своих десктопных собратьев. Еще одним явным трендом является рост популярности облачных систем (Soft-as-a-service, далее SaaS), когда ПО, базы данных и все администрирование системы находится в ответственности вендора, а пользователь приобретает доступ к облачному хранилищу и возможности использовать программный продукт [13].

Также следует отметить важную тенденцию к интеграции и смычке различных систем. Например, ИСПУ уже по сути поглотил системы электронного документооборота, а также часто дополняет ERP системы с точки зрения настройки в них бизнес-процессов путем бесшовной интеграции. В конечном итоге можно предположить, что именно ИСПУ возьмет на себя роль экосистемы компании, внутри которой будут функционировать все остальные информационные системы.

Выводы

Концепция процессного управления имеет значительный потенциал для применения и развития. Несмотря на широкое распространение функционального и проектного управления в государственном и частном секторе, все чаще начинает применяться именно процессный подход, который обладает несомненными преимуществами:

1. Снижение затрат в целом по компании;
2. Рост производительности и эффективности за счет оптимизации производительности всех этапов бизнес-процесса;
3. Стабильность и предсказуемость результатов;
4. Повышение полезности и ценности конечного продукта в глазах клиента;
5. Слаженное взаимодействие между подразделениями;
6. Гибкость и масштабируемость бизнеса.

Однако более широкому распространению данного подхода мешают нерешенные философско-методологические проблемы, которые возникают на этапах внедрения и использования концепции.

Основными препятствиями на этапе внедрения являются проблемы отсутствия четких регламентов и прописанных зон ответственности. Также стоит отметить, что не все компании и менеджмент компании стремятся к прозрачности в своей деятельности, а сам процесс внедрения безосновательно делегируется ИТ подразделению, у которого отсутствует необходимая информация, компетенции и полномочия для выстраивания необходимых систем.

В процессе использования КПУ также возникают проблемы, связанные с качеством, необходимостью постоянных изменений, оценкой результата, структуры и информационно-программной поддержки. Особо также стоит выделить проблему лидерства и мотивации.

Но, несмотря на все проблемы, КПУ является основой для развития новых концепций в менеджменте (бережливое производство, бенчмаркинг, шесть сигм). Также особняком стоит развитие КПУ как основы для информационно-аналитического программного обеспечения. В рамках данного подхода стоит выделить развитие Adaptive Case Management и low-, no- code платформ.

Литература

1. Лони́на А.В., Зенкова Е.С., Сивцова Е.К., Доррер М.Г. Причины выбора процессного подхода // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2018. № 18. С. 82-84.
2. Баташева Э.А., Баташева М.А. Процессный подход к управлению предприятием: проблемы и преимущества // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы функционирования финансового механизма регионов». 2016. С. 103-106.
3. Патрусова А.М., Слинкова О.К. Процессный подход к управлению организацией: проблемы применения // Труды Братского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2017. Т. 1. С. 131-134.
4. Трофимова Н.Н. Ключевые преимущества и проблемы внедрения процессного подхода в деятельности организации в современных условиях // Управление и планирование в экономике. 2021. № 1 (29). С. 95-100.
5. Круликовский А.П., Декалюк А.О. Анализ проблем внедрения процессного подхода к управлению // Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Тенденции развития интернет и цифровой экономики». 2020. С. 279-280.
6. Жукова М.С. Проблема управления бизнес-процессами организации и процессный подход // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2023. № 1. С. 485-488.
7. Князькова Н.М. Процессный подход к управлению предприятием // Сборник статей международной научно-практической конференции «Экономика и региональное управление». 2017. С. 707-712.
8. Авраменко Т.О. Основы концепции процессного подхода // Экономика и социум. 2018. № 7 (50). С. 6-11.
9. Авалдыкова О.С. Процессный подход в управлении организацией // V международная научно-практическая конференция аспирантов и студентов «Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир». 2016. С. 146-152.
10. Андросюк А.Б. Сущность и принципы процессного подхода для управления организацией // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 7. С. 11-13.
11. Пайкерть М.В., Концепции, резвившиеся на основе процессного подхода к управлению // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. 2017. № 9. С. 566-568.
12. Харченко Н.П. Процессный подход цифровой экономики как основа решения инновационных, экономических, социальных проблем // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 6 (87). С. 177-183.
13. Стерликов П.Ф., Гуськова М.Ф. Процессный подход в финансовом менеджменте // Научный вестник Гуманитарно-социального института. 2019. № 8. С. 10-12.