

УДК 2964

## ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**БЛИНОВ АНДРЕЙ ОЛЕГОВИЧ,**

*академик РАН, доктор экономических наук, профессор кафедры общего менеджмента,  
Финансовый университет, Москва, Россия*

**E-mail:** aoblinov@mail.ru

**УГРЮМОВА НАТАЛЬЯ ВИКТОРОВНА,**

*кандидат экономических наук, заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга,  
Челябинский филиал Финансового университета, Челябинск, Россия*

**E-mail:** unv\_1965@mail.ru

### АННОТАЦИЯ

Основная задача, которая встает перед современными менеджерами, — совершенствование системы управления организациями в рыночных условиях. Традиционные подходы к управлению, основанные на рационалистических методах анализа и решения проблем, ясной формулировке видения и направления действий, становятся недостаточными, препятствующими успеху предприятия. Важная научно-практическая задача — поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность и, как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики.

Одним из выводов авторов статьи является возможность использования принципа Парето в управлении бизнес-процессами. Это означает, что в первую очередь нужно сфокусироваться на самых критичных для достижения стратегических целей процессах, оставив на потом, возможно, проблемные, но не ключевые бизнес-процессы.

Целью исследования была разработка практических рекомендаций по управлению организационными изменениями на российских предприятиях. Работа является результатом исследований, которые проводились авторами в 2009–2013 гг. в рамках научной школы «Исследование управления реинжинирингом бизнес-процессов российской промышленности» (научный руководитель профессор А.О. Блинов). В качестве методологической базы исследования использовались общенаучные методы, включая системный подход и диалектический метод изучения сложных экономических процессов; методы фундаментальных наук (сравнительно-аналитический, ситуационный); методы исследования систем управления (метод анкетирования, социологический анализ проблем функционирования предприятий, метод экспертных оценок). Для решения поставленных задач в работе использовались также экономико-статистические методы, методы моделирования экономических процессов.

В статье предложены выявленные в ходе исследования условия эффективного проведения реорганизации компаний. Выделены условия, имеющие наибольший вес при внедрении проектов организационных изменений. Доказывается, что одним из способов перехода предприятий на высокоэффективный уровень является разработка новой стратегии или политики предприятия, основанной на использовании новых подходов, нового образа мышления, новых моделей менеджмента.

Основные методические и практические рекомендации, предложенные в работе, могут быть использованы в практической деятельности организаций.

**Ключевые слова:** организационные изменения; организационное развитие; инновационное развитие; стратегический менеджмент; реорганизация; принцип Парето.

# PROCESS MANAGEMENT IN CREATION OF THE EFFECTIVE ORGANIZATION

**ANDREI O. BLINOV,**

*RAES academician, Professor general management and project management, supervisor of master training, Financial University, Moscow, Russian Federation*

**E-mail:** aoblinov@mail.ru

**NATALIA V. UGRYUMOVA,**

*PhD in Economics, docent of the Department of Management and Marketing Chelyabinsk Branch, Financial University, Chelyabinsk, Russia*

**E-mail:** unv\_1965@mail.ru

## ABSTRACT

One of the major problems that confronts modern managers is to improve the management of organizations in market conditions. Traditional approaches to management based on the rationalistic methods for analyzing and solving problems, formulating clear vision and direction of action are becoming scarce, hindering the success of the enterprise. One of the important scientific and practical problems is the search for effective strategies and mechanisms of organizational changes and changes that will strengthen the activities of organizations, increase their competitiveness, and as a result, will create the basis for the technological development of other sectors of the Russian economy.

One of the conclusions of the authors is the ability to use the Pareto principle in the management of business processes. This means that we must first focus on the most critical to achieving the strategic objectives of the process, leaving for later, possibly problematic, but not the core business processes.

The purpose of this study is to develop practical recommendations for the management of organizational changes at Russian enterprises.

The work is the result of a study conducted by the authors in 2009–2013 as part of the scientific school “Research Management Business Process Re-Russian Industry” (supervisor prof. A.O. Blinov). The methodological basis of the study are scientific methods, including a systematic approach and the dialectical method for studying complex economic processes, and methods of basic sciences (comparative analytical, situational) methods of control systems (the method of questioning, a sociological analysis of the problems of functioning of industrial enterprises, the method of expert estimates). To solve the problems in the study used as economic and statistical methods, modeling of economic processes. In article identified in the study for the effective conduct of reorganization of companies. Establish conditions that have the greatest weight in the implementation of projects of organizational change. Proved that one of the ways companies go on a highly level is the development of a new strategy or policy of the company, based on the use of new campaigns, new ways of thinking, new management models.

The main methodological and practical recommendations in paper can be used in practical detail enterprises.

**Keywords:** organizational change; organizational development; innovation development; strategic management; restructuring; Pareto principle.

Одной из важнейших задач, которая встает перед современными менеджерами, является совершенствование системы управления организациями в рыночных условиях. Но, к сожалению, универсального алгоритма для создания таких систем не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. К наиболее известному методу

относится так называемый процессный подход в управлении. Как известно, основная его суть заключается в выделении сети процессов и последующем управлении ими с целью достижения максимально эффективного функционирования организации [1].

В результате деятельности большинства компаний наблюдается значительное увеличение условно-постоянных расходов на единицу

производимой продукции. Процесс становления организаций, способных к развитию в условиях рыночной среды, развивается медленно, а именно наблюдается:

- нежелание организаций менять свою деятельность на всех уровнях управления, что приводит к отсутствию заинтересованности менеджмента в совершенствовании существующих бизнес-процессов;
- отсутствие процесса управления изменениями; лишь в некоторых организациях приоритизируются инновации и предложения по совершенствованию, а затем через процесс управления изменениями внедряются в их деятельность;
- исключение внедрения процессного управления и непрерывного совершенствования основополагающих бизнес-процессов организаций.

Важная научно-практическая задача на сегодняшний день — поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые дадут возможность активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность и, как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики [1]. Одним из способов преодоления сложившейся ситуации является разработка новой стратегии или политики организаций, основанной на использовании новых подходов, нового образа мышления, новых схем понимания реальности — новых моделей менеджмента.

В современном мире едва ли не каждый стремится быть успешным и реализовать свои способности по максимуму. И наверняка сталкивается с ситуацией острой нехватки времени, сил. Традиционно многие люди полагают, что все происходящее с нами влияет на нас в одинаковой степени. Так рассуждают те, кто не знаком с правилом Парето, согласно которому за 20% последствий отвечает 80% причин. Они считают, что все деловые партнеры приносят примерно равную прибыль, все наемные работники ответственно исполняют обязательства с одинаковой эффективностью. Полагают, что все друзья и знакомые важны в равной степени, а то, что они делают,

приносит равнозначные плоды. Выбирая клиентов, такие люди думают, что каждый из них достоин всецелого внимания и полной отдачи.

Соотношение 80:20 в общем виде можно выразить так: «Из всех предметов, размещенных в порядке их значимости, 80% приходится на те, которые составляют 20% от их общего числа, в то время как 20% значимости содержат предметы, составляющие 80% общего числа». Отклонения возможны, но, по наблюдениям многих ученых и нашим личным, — это довольно удовлетворительное соотношение. Помня данное распределение, в списке из 10 выполненных дел лишь 2 обеспечат 80% результата. Главное — верно определить их и выполнить в первую очередь. А ценность результатов восьми несделанных будет меньше, поэтому мы можем их отложить или совсем не делать.

Принцип Парето универсален и применим к любой сфере деятельности. Существует ли возможность применения принципа Парето в управлении бизнес-процессами? Очень часто приходится сталкиваться с тем, как руководитель компании, заинтересовавшись идеей процессного управления, приходит к своим сотрудникам с новым видением: нам нужно формализовать наши бизнес-процессы. Организуются бизнес-тренинги, приглашаются специалисты-консультанты или нанимается штат бизнес-аналитиков и т.п. Поначалу рядовые сотрудники и линейные руководители заинтересованно участвуют в рабочих группах, проводятся интервью, моделируются процессы, издаются инструкции. Но уже через пару месяцев интерес угасает, операционная деятельность затягивается, а конечный результат становится все менее осязаемым. Рано или поздно проект завершается. В результате организация получает солидный пакет регламентов и моделей бизнес-процессов, но зачастую после завершения проекта деятельность компании не претерпевает серьезных изменений. Более того, уже через 3–4 месяца руководители осознают, что регламенты начинают устаревать, так как процессы в силу своей природы меняются. У руководителя появляется тревога: вложенные инвестиции не соответствуют полученному результату.

Что же необходимо предпринять, чтобы получить ощутимую отдачу от инвестиций в управление бизнес-процессами?

Применяя принцип Парето, можно утверждать: 20% бизнес-процессов дают 80% вклада в достижение стратегических целей компании. В число предложений авторов статьи входит утверждение о том, что на первом этапе следует сосредоточить все силы, внимание и ресурсы на 3–5 ключевых для организации процессах и запустить для них цикл процессного управления (моделирование, анализ, оптимизация, трансформация, измерение, контроль).

Дополнительный плюс такой сфокусированности — возможность получить результат уже через 2,5–3 месяца после старта проекта. И это очень важно! Поскольку любой из нас может заинтересованно работать над каким-либо вопросом без получения позитивной обратной связи достаточно короткий промежуток времени, затем его интерес начинает угасать. После получения первых результатов можно уже короткими итерациями начать шлифовать бизнес-процесс.

Итак, использование принципа Парето в управлении бизнес-процессами означает, что в первую очередь нужно сосредоточиться на самых критичных для достижения стратегических целей процессах, оставив на потом, возможно, проблемные, но не ключевые бизнес-процессы.

Организационные изменения имеют философскую направленность, ориентированную на процесс обновления (преобразования) организации, основанного на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изучения изменений обусловлена необходимостью адаптации организаций к требованиям внешней и внутренней среды, освоению новых технологий, получению новых знаний, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем информации, которой владеет человечество, удваивается в среднем каждые 10 лет, соответственно этому удваивается и количество ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Небольшие

изменения основных параметров организационной среды (цели, задачи, структура, процессы, человеческие ресурсы и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, значительные — с периодичностью один раз в пять лет [2].

Предлагаемая авторами статьи процессно-ориентированная концепция стратегического управления развитием организаций интегрирует в себе положения системного, синергетического, процессного и собственно стратегического подходов, дополняющих друг друга и формирующих новое понимание управления промышленностью в долгосрочной перспективе. Содержание концепции может быть представлено в виде ключевых условий, представленных на *рисунке*.

*Условие 1.* Системность, открытость и целенаправленность организации как функциональной подсистемы. Эффективность решения функциональных задач организацией может быть сведена к конкурентоспособности продукции, потому что именно такая продукция имеет возможность быть реализованной с необходимой прибылью [3]. Соответственно цель организации заключается в воспроизводстве (разработке, изготовлении и реализации) конкурентоспособной продукции, обеспечивающей гарантирование относительно высокого уровня и качества жизни населения в долгосрочном периоде.

*Условие 2.* Процессная структура организаций как системы. Авторам представляется целесообразным исходить из необходимости пересмотра традиционного подхода к структуре организаций. Предлагается применить процессный принцип формирования организаций, в основу которого заложено понимание того, что деятельность любой системы можно разбить на процессы, с помощью которых система реализует свои функции.

*Условие 3.* Системно-синергетическое содержание развития процессной системы организаций. С позиций системно-синергетического подхода развитие организаций представляет собой циклическую смену периодов динамической неустойчивости и чередование эволюционных и революционных фаз развития на некотором временном отрезке



**Условия процессно-ориентированной концепции стратегического управления развитием организаций**

существования, обусловленных взаимодействием с внешней средой.

*Условие 4.* Целевое развитие организаций через постоянное его совершенствование. Неопределенность траектории развития процессной системы компаний должна быть нивелирована, что даст возможность избежать опасности формирования отрица-

тельного тренда, ведущего к возможной ликвидации системы как объекта. Кроме того, траектория должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию цели процессной системы в структуре региональной системы более высокого уровня — воспроизводство конкурентоспособной продукции, обеспечивающее гарантирование относительно

**Сравнительный анализ основных методов процессного управления, определяющих характер реструктуризации предприятий**

Критерий сравнения	<i>MRP</i> – планирование ресурсов производства	<i>TQM</i> – всеобщее управление качеством	<i>BPR</i> – реинжиниринг бизнес-процессов	<i>KM</i> – управление знаниями
Цели	Синхронизация процессов на основе сквозных планов	Синхронизация процессов на основе внедрения стандартов	Оптимизация процессов на основе структурных изменений	Адаптация процессов на основе формирования релевантного знания (в сознании)
Концептуальная основа	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – планирование потребности производства в материальных ресурсах	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – оценка качества выполнения бизнес-планов и их совершенствование	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – построение оптимального бизнес-процесса	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – формирование релевантного знания
Характер процессов	Основные операционные	Основные и вспомогательные операционные	Основные и вспомогательные операционные	Инновационные
Достоинства	Прогнозирование развития видов деятельности и обоснование ресурсов на длительную перспективу	Ориентация на реализацию требований клиентов	Ориентация на системные изменения	Ускорение поиска решений по организационным изменениям и инновациям
Недостатки	Резервирование ресурсов на случай отклонений в выполнении плана	Улучшение деятельности по процессам без системной увязки	Большие затраты на разработку и внедрение проекта расходов будущих периодов	Большие затраты на поддержание источников знаний

высокого уровня и качества жизни населения в долгосрочном периоде.

*Условие 5.* Устойчивость развития процессной системы компаний, что означает реализацию текущих целей развития организаций без ущерба для возможности их осуществления в будущем. Это подразумевает, что экономическая, экологическая и социальная функции организации должны быть сбалансированы, не нарушая тем самым социальный, экономический и экологический баланс и способствуя его устойчивому развитию.

*Условие 6.* Управляемость процессов устойчивого развития процессной системы организации. Наличие цели устойчивого развития процессной системы организации обуславливает необходимость управления ее достижением, т.е. организация рассматривается как система управления, в структуре которой обязательно наличие управляемой

подсистемы — субъектов управления, способных осуществлять управленческие процессы, и управляемой подсистемы — объектов управления.

*Условие 7.* Целенаправленность управления устойчивым развитием процессной системы организации. В условиях неопределенности и высокой динамики внешней среды переход процессной системы на качественно новый уровень требует управления с целью повышения детерминированности параметров внешней среды, сокращения длительности революционной фазы, снижения неопределенности выбора направления перехода системы к новому уровню для предотвращения в долгосрочной перспективе образования негативных трендов развития промышленности и формирования желаемой траектории.

*Условие 8.* Управление устойчивым развитием процессной системы организации в

условиях конкуренции. В этом случае участие той или иной организации заключается в создании, выявлении и использовании некоторой комбинации конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности с целью привлечения дополнительных ресурсов (инвестиций, трудовых ресурсов и инноваций) [1].

Представляет интерес выбор наиболее эффективных методов с точки зрения достижения целей реструктуризации, экономии используемых ресурсов на стадиях разработки проекта, его эксплуатации, адаптируемости к изменениям потребностей клиентов, поведения конкурентной среды (см. *таблицу*) [2].

В заключение отметим, что осознания необходимости внедрения организационных перемен на определенном этапе развития организаций недостаточно для повышения его конкурентоспособности, важно не упустить время для реализации изменений. Достичь поставленной цели и получить ожидаемый результат предприятие может, только осуществив процесс организационных изменений в полном масштабе. Благодаря этому преодолеваются инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Блинов А. О., Угрюмова Н. В.* Управление изменениями: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2014. 304 с.
2. *Блинов А. О.* Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками // *Человек и труд*. 2010. № 2.
3. *Блинов А. О.* Модель управления экономическим состоянием промышленных

предприятий: монография. Барнаул: Изд-во ААЭП, 2011.

4. *Дак Дж.* Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2002.
5. *Стюарт Д.* Тренинг организационных изменений. СПб., 2001.
6. *Широкова Г. В.* Управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: ИД Санкт-Петербургского государственного университета, 2005.

#### REFERENCES

1. *Blinov A. O., Ugryumova N. V.* Change Management: Textbook for bachelors [Upravlenie izmenenijami: uchebnik dla bakalavrov]. M.: Dachkov and K, 2014. 304 p. (In Russ.).
2. *Blinov A. O.* Restructuring of the company: how it is perceived by employees [Restrukturizacia predpriatia: kak ona vosprini-maetsa rabotnikami] // *Rights and Labor*. 2010. № 2 (In Russ.).
3. *Blinov A. O.* Management model economic situation of industrial enterprises: monograph [Model upravlenia ekonomicheskim sostoianiem promichlennih predpriatii: monografija]. Barnaul: Izd AAEP, 2011 (In Russ.).
4. *Duck J.* Change Monster. The reasons for the success and failure of organizational change. M., 2002.
5. *Stewart D.* Training for organizational change. SPb., 2001.
6. *Shirokova G. V.* Managing Organizational Change: manual [Upravlenie organizacionnimi izmenenijami: ucheb. posobie]. SPb.: Izd.Dom S. Peterb. Gos.Un Press, 2005 (In Russ.).