
**VALIANTSIN PANEVCHYK,
NATALIA LESNEVSKAYA, SVIATLANA NEKRAKHA**

**DOCUMENTED INFORMATION
AS RESOURCE OF MANAGEMENT**

Author affiliation. Valiantsin PANEVCHYK (vpan1948@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; Natallia LESNEVSKAYA (kt@bseu.by), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; Sviatlana NEKRAKHA, *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*

Abstract. It is shown that the importance of documented information to ensure management activity gives it the status of a management resource. It is noted that the state of organization of work with management documents largely reflects and determines the effectiveness of management systems. The organizational and administrative documentation is analyzed as one of the management documentation systems providing the organizational, administrative, executive and control functions of the executive office.

Keywords: documented information; document provision of management; organizational and administrative documents.

UDC 651.5

*Статья поступила
в редакцию 30.08. 2017 г.*

А. В. ВЛАДЫКО, И. Н. ШОСТАК

**МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ
ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В статье исследуется методология процессного управления и построения системы бизнес-процессов, анализируются причины неудачного использования процессно-ориентированного подхода в отечественной практике управления в организации, дается сравнительная характеристика применяемых механизмов процессного управления в США, Европе, Японии, подчеркивается специфика применения процессного управления в практике хозяйствования отечественных организаций.

Ключевые слова: процессное управление; процессно-ориентированный подход; моделирование.

УДК 005.5:339.3

Анжелика Викторовна ВЛАДЫКО (angel.vladyko@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики торговли и услуг Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Ирина Николаевна ШОСТАК (irina.shostak.888@mail.ru), аспирантка кафедры экономики торговли и услуг Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

За последнее десятилетие во многих сферах экономической деятельности воздействие глобализационных процессов, «запуск» механизма финансовых и фондовых операций, усиление информатизации и использования электронного пространства и ряд других факторов подтвердили высокую степень влияния внешней среды на динамику принимаемых хозяйствующими субъектами управленческих решений. Возросший чистый отток капитала из стран с формирующимся рынком (к которым относятся и Беларусь) привел к ослаблению их валют, способствовал появлению негативных балансовых эффектов. Общий спад мировой торговли, сопровождаемый «девальвационными войнами», геополитическими конфликтами и ростом протекционизма, отразился и на сокращении внутреннего спроса, доходов и инвестиций. По итогам 2016 г. внутренний валовой продукт (ВВП) сократился до 48 млрд дол. США, поступления прямых иностранных инвестиций в белорусскую экономику (с учетом изъятия) составило 1,2 млрд дол. США, что на 24,7 % меньше, чем в 2015 г. Чистые прямые инвестиции резидентов Республики Беларусь за рубеж за 2016 г. составили 36,8 млн дол. США (почти в 3 раза меньше, чем в 2015 г.) [1]. К сожалению, следует констатировать, что западные рынки капитала для большинства отечественных предприятий остаются закрытыми. Обострение факторов внешней среды воздействует на условия экономической неопределенности сферы деятельности хозяйствующих субъектов, стимулирует их к поиску новых моделей управления бизнес-процессами.

По нашему мнению, успех организаций во многом определяется их способностью оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, поведение конкурентов, появление новых участников как на внутреннем, так и внешнем рынках. Принимая инновационные решения (внедряя и разрабатывая новые товары и продукцию, осваивая новые рынки, используя новые технологии как в производственной, так и управленческой сферах), хозяйствующие субъекты сталкиваются с необходимостью совершенствовать сложившиеся бизнес-процессы, и, как следствие, — внедрять новые модели управления ими. Поэтому исследование методологии процессного управления и механизмов его реализации в практике торговых организаций является актуальным и способствует их экономическому росту.

Успех современного хозяйствующего субъекта, безусловно, основан на гибкой и динамичной модели организации. Но необходимо отметить, что одной, пусть даже гибкой и динамичной модели, недостаточно для реального успеха организации. Опираясь на мнение ведущих российских ученых Ю. В. Ляндау и Д. И. Стасевич [2, 13], к главным составляющим успеха отнесем:

- четко обозначенную (и в целях, и в путях достижения) стратегию развития бизнеса;
- основанную на сформулированной стратегии модель управления;
- бизнес-процессы (последовательность «результативных» действий) и проекты (конкретные программы действий);
- качественные ресурсы;
- информационные и инновационные технологии, автоматизирующие бизнес-процессы и проекты.

Деятельность современной организации следует рассматривать в рамках процессно-ориентированного подхода к управлению, при котором организация выходит на более качественный уровень управления, в авторском понимании нашедший выражение в построении организационной структуры (руководство четко определяет функции исполнителей и распределяет ответственность за их действия); движении ресурсов организовано по всем направлениям; системе диагностики и контроля, фиксирующей «места» возникновения проблем, и построении бизнес-модели организации. Требуется механизм реализа-

ции этой модели, при этом не менее гибкий и динамичный, чем сама модель, и в первую очередь адаптивный, каковым и является процессный подход.

Современными предпосылками перехода организаций, в том числе торговых, к процессному управлению выступают следующие факторы:

1) *глобализация*. Благодаря ВТО, представляющей собой во многих аспектах открытую систему, и, таким образом, открытой для взаимного обмена рынков товаров, труда и информации, динамичнее стала развиваться предпринимательская деятельность. Это привело не только к открытию новых рынков сбыта и дополнительному росту продаж, росту производительности, требуемого качества и в конечном итоге — прибыли, но и к постоянному преобразованию рабочих мест и непрерывной потребности в реорганизации процессов хозяйствующих субъектов;

2) *акцент на участниках бизнес-процесса* и, прежде всего, не только на тех, кто связан с процессами закупки и продаж, но и других, с участием которых решаются вопросы контроля качества процессов и операционных рисков в рамках действия региональных, национальных, европейских и международных законов и правил. Эти нормативные требования относятся также и к руководству системой управления в случае рассмотрения возможности риска во внешних операциях. В этой связи примером стало соглашение о личном капитале, например, «Basel III» — международный стандарт оценки рисков, который регулирует выдачу кредита организациям по рейтинговой системе;

3) *внедрение информационных и коммуникационных технологий*. Интернет и технологии доступа к разнообразным информационным ресурсам и источникам являются одной из движущих сил для организационно-технологических изменений практически во всех экономических, коммерческих и политических слоях общества. Платформы для передачи информации, анализа и коммуникации осуществляют частичную или полную поддержку и обеспечение выполнения информационно-обменных процессов с использованием электронных сетей связи;

4) *сложность, «ограниченность» и техногенность системы*. Непрерывное сочетание расширяющихся границ рынков, числа участников, интересы которых надо учитывать при анализе источников информации, используемых для принятия решений, приводят к постоянно возрастающей сложности системы, которой нужно управлять. При этом уменьшение числа степеней свободы управляемой системы в свою очередь ограничивает спектры ее применения, несмотря на современные технологии и модели.

Каждый из этих факторов тесно связан с организацией и осуществлением бизнес-процессов. В то же время они взаимозависимы и не могут рассматриваться изолировано друг от друга. Итак, с момента создания хозяйствующего субъекта постоянная разработка бизнес-процессов и управление ими (от англ. Business Process Management — BPM) имеют решающее значение для эффективного функционирования организации в целом.

Процессный подход имеет успешный опыт применения в зарубежной практике, поскольку там уже давно сформирована система стандартов качества и описания бизнес-процессов. Примером могут служить такие организации, как «Люфтганза», БМВ, «Фольксваген», AEG, IBM, BASF, «Нестле» и др. Они доказали важность, экономичность и прогрессивность перехода на процессно-ориентированные структуры управления. Определим основные подходы к процессному управлению [3; 4] на примере организаций ведущих мировых экономик — Японии, США и Европы.

Главным для японских хозяйствующих субъектов стали не погоня за прибылью, а укрепление своих позиций на рынках сбыта за счет улучшения качества товаров и удовлетворения возросших запросов покупателей, что в

конечном счете определило один из важнейших принципов управления — ориентацию на покупателя. В целом эта стратегия базируется на четырех основных положениях: сбережение экономических ресурсов, поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны, развитие у сотрудников компаний высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса и, наконец, интенсификация научных исследований и разработок.

Принципы процессного управления в США также основаны на повышении качества американских товаров. Огромное внимание уделяется разрешению таких проблем, как мотивация рабочих, обеспечение качества, учет расходов на качество, повышение качества, методы контроля, повышение сознательности служащих и управляющих, материальное стимулирование. Одним из главных факторов успешного бизнеса и эффективного менеджмента в условиях рыночного хозяйствования в США выступает стратегический менеджмент.

В Европе качество товаров и услуг стало фактором обеспечения конкурентоспособности европейских стран. Такая стратегия была реализована за счет единых законодательных требований; единых стандартов; единых процессов проверки, результаты которых позволяли убедиться, что деятельность организаций соответствует требованиям рынка. Для того чтобы выстоять в конкурентной борьбе, крупнейшие фирмы Европы объединяют усилия для выбора прогрессивных форм и методов управления качеством товаров и услуг, которые включают: стабильную технологию, систему поддержания технологической точности оборудования и оснастки, метрологические средства контроля и испытаний продукции, эффективную систему подготовки кадров.

Используемые в зарубежной практике хозяйствования методы процессного управления могут быть адаптированы к специфике работы отечественных организаций при осознании ими первостепенности ценностно-ориентированного подхода в принятии управленческих решений и обосновании стратегии развития. Однако существуют определенные проблемы их внедрения, обусловленные, прежде всего, недоработанной практико-теоретической базой по данному направлению, отсутствием единых методологических подходов к формированию системы процессного управления, применением процессного подхода с позиции внедрения программного продукта как средства моделирования и автоматизации бизнес-процессов (BPMS, ERP); недостаточной подготовкой менеджеров верхнего уровня в области систем менеджмента качества и управления процессами.

Возникает вопрос: «В чем суть процессного управления и каково его содержание?» Обратимся к официальным определениям стандартов ИСО 9001. В стандарте ИСО 9001:2009 под процессом понимается «...деятельность или совокупность видов деятельности с использованием ресурсов, управляемые с целью преобразования входов в выходы» [5]. В такой формулировке любая деятельность, использующая ресурсы (персонал, информация, материальные ресурсы, инфраструктура, технологии) и служащая для получения определенных выходов (продукция, товар, услуга), может быть рассмотрена как процесс. В данном понимании процесса объектом его применения можно рассматривать любое подразделение организации. Действительно, каждым подразделением выполняются определенные работы, расходуются ресурсы, используются технологии и эксплуатируется оборудование. На выходе получаем конкретный результат: обработанные документы, готовую продукцию, услуги, товар и т. д.

Для определения сущности процессного подхода также обратимся к международным стандартам качества ИСО 9001: «Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата,

могут считаться «процессным подходом» [5]. Сравним, какие формы «адаптации» процессного подхода в отечественную практику управления были определены в дефинициях российских экономистов. Под процессным управлением В. В. Репин понимает применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов [3]. По мнению К. М. Рахлина [6], основу процессного подхода составляет постоянная оценка соотношения «вход — выход», т. е. «ресурсы — результат». Через динамическую ситуацию, когда допускается многократное использование проекта, выражает процессный подход В. З. Беленький [7]. Каждый из названных авторов процессный подход рассматривает с позиции целенаправленного преобразования ресурса в результат с учетом специфики осуществляемой деятельности. На основе изложенного конкретизируем определение процессно-ориентированного подхода к управлению организацией — целенаправленный комплекс логически взаимоувязанных, повторяющихся действий по преобразованию ресурса в результат — продукт, услугу, представляющих ценность для потребителя. По оценкам специалистов, ключевыми действиями [3] для внедрения процессного подхода к управлению выступают:

- выделение и описание существующих бизнес-процессов и порядка их взаимодействия в общей сети процессов организации;
- четкое распределение ответственности руководителей за каждый сегмент всей сети бизнес-процессов организации;
- определение показателей эффективности бизнес-процессов и методик их измерения;
- разработка и утверждение регламентов работы системы;
- управление ресурсами и регламентами при обнаружении отклонений, несоответствий в процессе, продукте или при изменениях во внешней среде и оценка их воздействия на результативные показатели.

Внедрение процессного подхода к управлению организации возможности дает организации возможности, которые позволяют оптимизировать организационную структуру и систему управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды; регламентировать порядок планирования целей и деятельности, взаимодействие между процессами и подразделениями организации, ответственность и полномочия владельцев процессов и других должностных лиц, порядок действий сотрудников в нестандартных ситуациях, порядок и формы отчетности перед высшим руководством. Реализация данных возможностей определяется способностью обосновать механизмы управления процессами, постоянно работающими и обновляющимися при изменении бизнес-среды. К одному из них, по нашему мнению, следует отнести моделирование. На сегодняшний день сложились разные мнения о моделировании:

- о моделировании в версии ARIS eEPC или BPMN (Business Process Model and Notation) как о современном процессном подходе,
- моделировании (использовании IDEF0) как об устаревшем функциональном.

Это разные нотации для разных задач. Процессы можно описывать как на уровне организации в целом (IDEF0), так и на операционном уровне (eEPC, BPMN). Приведенные сравнения нотаций являются полностью некорректными. Такая ситуация, к сожалению, во многом сложилась вследствие недостаточно грамотной деятельности белорусских и зарубежных консалтинговых компаний [3].

Для создания моделей бизнес-процессов большинством современных систем управления используются информационные технологии. Например, при внедрении BPMS работа начинается с описания бизнес-процессов, которые

система будет обслуживать. В начале работы определяются бизнес-процессы, которые необходимо автоматизировать: процессы обслуживания клиента в отделе продаж, процесс выставления счетов-фактур, процесс формирования финансового плана организации. Фиксируются рабочие места исполнителей конкретного бизнес-процесса. Описывается поток работ, переходящий от одного рабочего места к другому. Таким образом, формируется схема бизнес-процесса, которая будет автоматизирована при помощи системы ВРМ. При таком подходе основной эффект достигается за счет исключения потерь времени и информации при передаче потока работ между исполнителями, отказа от бумажного документооборота и т. д.

Многие проекты, осуществившиеся в Беларуси и в мире, связаны с моделированием бизнес-процессов, их анализом и реорганизацией. Часто эти проекты назывались «моделирование и реорганизация бизнес-процессов организаций», «реинжиниринг бизнес-процессов организаций», «реорганизация бизнес-процессов и подготовка к автоматизации предприятия» и т. д. В силу многих причин, по оценкам специалистов, эти проекты оказывались неудачными, особенно когда ставились неразумно короткие сроки для их выполнения при достаточно большом количестве выделенных бизнес-процессов.

Анализируя изученный опыт внедрения бизнес-процессов, можно сформулировать основные причины постигнутых неудач.

1. Отсутствие команды управленцев верхнего уровня, непонимание руководством процессного управления и целесообразности его внедрения в организации. Человеческий фактор, на наш взгляд, существенно влияет на достижение высокого эффекта в реализации процессного подхода. В основе этого лежит слабое участие, начиная с первого лица (верхнего звена), затем и среднее руководство организации не будет серьезно воспринимать проект и тихо его саботировать, а нижняя ступень может быть вообще не задействована в нем ввиду «замораживания» его на предыдущих уровнях управления. Осуществить реальное, а не «классическое» распределение ответственности и задать критерии эффективности управления процессами может именно директор (высшее руководство) и только в том случае, если он заказчик описания и регламентации процессов.

2. Некорректная постановка целей, несопоставимых с условиями экономической действительности для хозяйствующего субъекта. Выявление целей процессного управления вытекает из грамотной постановки принципов деятельности организации на своем целевом рынке: обозначить своего потребителя с учетом ключевых потребительских ценностей; выделить основных партнеров; определить конкурентов и их конкурентные преимущества; идентифицировать стратегию организации. Вследствие искаженного понимания основ процессного подхода отсутствие (снижение) результатов у рабочей группы происходит по причине нехватки времени либо ресурсов, либо незаинтересованности руководства.

3. Отсутствие в организации утвержденной методики ведения проекта и моделирования бизнес-процессов. Ситуация усугубляется при использовании сложных, многопараметрических инструментов моделирования бизнес-процессов, что приводит к потере контроля над проектом моделирования процессов. Получаемые модели оказываются совершенно непригодными для дальнейшей работы по анализу, реорганизации, внедрению процессного подхода в организации.

4. Неэффективное использование программных продуктов, предназначенных для моделирования бизнес-процессов. Зачастую сотрудники организации не могут (по причине отсутствия специальной подготовки) или не хотят (ибо не мотивированы) применять формируемые рабочей командой схемы

бизнес-процессов. В этом случае в неудачах обвиняют систему, хотя правильнее обратить внимание на нежелание сотрудников учиться и осваивать новые технологии.

Для успешного внедрения процессного управления и моделирования как инструмента его реализации участникам работ по внедрению процессного подхода в организации необходимо:

- освоить основные положения международных стандартов ИСО серии 9001, понять принципы регламентации бизнес-процессов и управления ими;
- изучить методологические аспекты процессно-ориентированного подхода и технологию построения бизнес-процессов в организации;
- перед тем как внедрять процессный подход в управление, четко идентифицировать стратегию организации;
- освоить практические методики ведения проектов по моделированию бизнес-процессов.

Применение системы бизнес-моделирования обеспечивает организации, во-первых, прозрачность бизнеса. Руководство сможет увидеть, какими ресурсами (трудовыми, материальными, финансовыми, информационными, организационными) располагает организация, и как с их помощью, на основе внутренних регламентов, осуществляется ее деятельность.

Во-вторых, бизнес-модель наглядно представит не только набор ресурсов, но и взаимосвязи между ними. Это позволит выявить «узкие места»: нехватку конкретных ресурсов и те отдельные процессы, которые мешают в выполнении глобальных бизнес-процессов.

В-третьих, моделирование позволит выявить расчетную и фактическую загрузку каждого из подразделений организации, вплоть до отдельного сотрудника.

В-четвертых, появится возможность оценить результативность внедренной системы.

Таким образом, процессный подход работает, если: организацией выявлены и обозначены процессы, необходимые для управления ею;

- установлена последовательность их осуществления;
- определены критерии и методы измерения результативности процессов;
- найденны ресурсы для осуществления процессов;
- проводится мониторинг и анализируются процессы;
- контролируется достижение запланированных результатов;
- оценивается эффективность действующей системы процессов, ведется работа по их улучшению (совершенствованию).

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Замыкание платежного баланса: сокращение торговли и рост долгов [Электронный ресурс] // Экон. газ. — 2017. — 24 марта. — Режим доступа: <https://neg.by/novosti/otkrytj/zamykanie-platezhnogo-balansa---sokraschenie-torgovli-i-rost-dolgov>. — Дата доступа: 10.05.2017.

2. *Ляндау, Ю. В.* Теория процессного управления : моногр. / Ю. В. Ляндау, Д. И. Стасевич. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 118 с.

Lyandau, Yu. V. Teoriya protsessnogo upravleniya [Theory of process management] : monogr. / Yu. V. Lyandau, D. I. Stasevich. — М. : INFRA-M, 2015. — 118 p.

3. *Репин В. В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — М. : Стандарты и качество, 2014. — 408 с.

Repin V. V. Protsessnyiy podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov [Process approach to management. Modeling of business processes] / V. V. Repin, V. G. Eliferov. — М. : Standartyi i kachestvo, 2014. — 408 p.

4. *Громов, А. И.* Управление бизнес-процессами: современные методы : моногр. / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под ред. А. И. Громова. — М. : Юрайт, 2016.

Gromov, A. I. Upravlenie biznes-protsessami: sovremennyye metody [Business processes management: modern methods] : monogr. / A. I. Gromov, A. Flyayshman, V. Shmidt ; pod red. A. I. Gromova. — M. : Yuryayt, 2016.

5. Системы менеджмента качества: требования. СТБ ISO 9001-2009 [Электронный ресурс] : постановление Госстандарта Респ. Беларусь, 20 февр. 2009 г., № 8. — Режим доступа: http://st.vstu.by/files/4213/5875/0518/_ISO_9001-2009.pdf. — Дата доступа: 30.05.2017.

6. *Рахлин, К. М.* Система менеджмента качества: заблуждения и ошибки / К. М. Рахлин // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 12. — С. 19–20.

Rahlin, K. M. Sistema menedzhmenta kachestva: zabluzhdeniya i oshibki [Quality Management System: Misconceptions and Errors] / K. M. Rahlin // Metody menedzhmenta kachestva. — 2005. — N 12. — P. 19–20.

7. *Беленький, В. З.* Вычислительная система TAYLOR-4: возможности и примеры / В. З. Беленький // Анализ и моделирование экономических процессов : материалы 10 ежегод. сб. науч. ст. ; под ред. В. З. Беленького и Н. А. Трофимовой. — М., 2013.

Belenkiy, V. Z. Vyichislitel'naya sistema TAYLOR-4: vozmozhnosti i primeryi [Computing System: Possibilities and Examples] / V. Z. Belenkiy // Analiz i modelirovanie ekonomicheskikh protsessov : materialyi 10 ezhegod. sb. nauch. st. ; pod red. V. Z. Belenkogo i N. A. Trofimovoy. — M., 2013.

**ANZHALIKA VLADYKO,
IRYNA SHOSTAK**

**MODELING AS TOOL
FOR PROCESS MANAGEMENT**

Author affiliation. *Anzhalika VLADYKO* (angel.vladyko@gmail.com), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Iryna SHOSTAK* (irina.shostak.888@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article examines the methodology of process management and construction of a system of business processes, analyzes the reasons for the unsuccessful use of the process-oriented approach in the domestic management practice, gives a comparative description of the process management mechanisms applied in the USA, Europe, and Japan, and emphasizes the specificity of the process management application in the management practice of domestic organizations.

Keywords: process management; process-oriented approach; modeling.

UDC 005.5:339.3

*Статья поступила
в редакцию 29.06. 2017 г.*