

10.12737/article\_5ac24208b11af5.84391672

*Карамышев А.Н., канд. экон. наук, доц.  
Набережночелнинский институт Казанского федерального университета*

## АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

antonkar2005@yandex.ru

*Российские компании проявляют значительный интерес к внедрению и развитию процессного управления. Это связано, в первую очередь, с экономической целесообразностью его применения. Вторую, с возможностями, которые открываются на каждом уровне развития системы процессного управления. Однако, несмотря на очевидные экономические выгоды от применения процессного управления, значительная часть проектов по его внедрению и развитию не достигает поставленных целей. По этой причине выявление и анализ негативных факторов, а также поиск путей снижения их влияния, являются актуальными задачами для промышленных предприятий. В данной статье проведен анализ наиболее значимых факторов, деструктивно влияющих на развитие процессного управления, и приведена статистическая информация по данным факторам.*

**Ключевые слова:** процессное управление, промышленное предприятие, факторы, анализ.

**Введение.** Внедрение технологий процессного управления предприятием позволяет в достаточно короткие сроки повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность. Опросы респондентов показывают, что на российских предприятиях есть понимание экономической целесообразности внедрения процессного управления, поскольку в тройке побуждающих факторов его реализации находятся ответы "повышение операционной эффективности" (59%) и "снижение затрат/увеличение прибыли" (55%) [1].

Однако значительная часть проектов по внедрению и развитию процессного управления не достигают поставленных перед ними целей: треть респондентов отмечают отсутствие эффекта от реализации мероприятий по внедрению процессного управления [1].

**Методология.** В ходе проведенного исследования были применены следующие методы:

1. Выборочный анализ специализированной литературы с высоким индексом цитирования по указанной в названии статьи тематике.

2. Сформированный массив информации был систематизирован с целью дальнейшего анализа. В частности, были выявлены основные проблемы внедрения и развития процессного управления.

3. Проведен анализ собранной информации, приведена статистическая информация из отчета АВРМР Russia «Российский рынок ВРМ 2015».

4. Результатам исследования была дана авторская интерпретация, сделаны выводы.

**Основной текст.** Можно выделить следующие проблемы процессного управления:

1. Методологические проблемы, обусловленные наличием десятка методологий процессного управления, а также отсутствием единого

понимания сущности процессного управления и устоявшегося понятийного аппарата.

2. Проблемы на этапе моделирования и документирования бизнес-процессов.

3. Проблемы оптимизации бизнес-процессов.

4. Социальные проблемы, возникающие после внедрения процессного управления.

5. Проблемы повышения эффективности деятельности компании в целом на основе процессного управления.

Рассмотрим указанные проблемы.

**1. Методологические проблемы, обусловленные наличием десятка методологий процессного управления, а также отсутствием единого понимания сущности процессного управления и устоявшегося понятийного аппарата.**

Проведенный автором анализ [13] позволил выявить следующие оригинальные методологии процессного управления: «Бережливое производство», «Шесть сигм», «Rummler-Branch», «Hammer», «SCOR», «BPTrends Associates», «СМММ», методологии в программных продуктах «1С», «BAAN», «SAP» [2,3]. Эти методологии используются зарубежными предприятиями с целью улучшения качества системы управления и получения дополнительных возможностей при разработке и обосновании управленческих решений.

Однако предметы исследований у данных методологий разные, соответственно, технологии внедрения в практику данных методологий существенным образом отличаются. Например, компания, оптимизирующая производственные процессы, и компания, модифицирующая учетные процессы в информационной системе предприятия в соответствии с эталонными моделями

бизнес-процессов, формально занимаются внедрением «процессного подхода», выполняя при этом совершенно разные действия.

И результаты, полученные от реализации указанных процессных методологий, могут иметь противоположные результаты: от негативных (напрасно инвестированные ресурсы во внедрение процессного управления, ухудшение операционных результатов и т.п.) до позитивных (улучшение управляемости предприятия, увеличение прибыли, снижение затрат и т.д.).

Также определенную путаницу в теоретические основы процессного управления вносит большое количество классификаций понятия "бизнес-процесс", выделяемых наборов бизнес-процессов предприятия, атрибутов бизнес-процессов [4–8].

Лишь немногие российские респонденты в качестве побуждающих факторов внедрения процессного управления назвали повышение клиентоориентированности (31 %) и уменьшение времени вывода новых продуктов и услуг на рынок (21 %) [1], что, по нашему мнению, свидетельствует о недопонимании подавляющим числом опрошенных сущности и теоретических основ процессного подхода к управлению (подробно данный вопрос был рассмотрен нами в [9, 10]).

## **2. Проблемы на этапе моделирования и документирования бизнес-процессов.**

На этапе моделирования наиболее серьезными являются социально-экономические проблемы. Описание бизнес-процессов предполагает активное участие исполнителей отдельных работ и задач. На практике персонал, зачастую, саботирует, усложняет проекты описания и моделирования своих действий. Сотрудник может скрывать технологии выполнения работы с целью:

➤ сохранения своих конкурентных позиций и высокого статуса внутри коллектива предприятия. Описание и регламентация позволят тиражировать ценный опыт, что будет благом для предприятия в целом, но может противоречить интересам конкретных сотрудников.

➤ сохранения существующих нормативов оплаты и времени выполнения работ. Анализ, проведенный на основе разработанной процессной документации, может выявить значительные резервы времени сотрудника, что в большинстве случаев приводит к его дополнительной нагрузке, снижению норм оплаты, интенсификации труда.

➤ сохранения существующих рабочих мест на предприятии. Моделирование, описание и последующая автоматизация бизнес-процессов приводит к сокращению потребности в трудовых

ресурсах и последующим сокращениям персонала. Понимание этого существенным образом демотивирует персонал при внедрении процессного управления.

Результаты опросов свидетельствуют, что одним из основных сдерживающих факторов внедрения процессного подхода выступает инертность сотрудников [1].

Формы саботирования проекта внедрения процессного управления может быть различной: от отказа работать с группами описания бизнес-процессов под различными предлогами (например, высокая загруженность, срочные другие проекты, нехватка времени и т.п.) до выдачи неполной информации, сокрытия важных нюансов работы, психологического давления на бизнес-аналитиков и т.д., что может привести к формированию не отражающих реальность моделей работы, усложняет их анализ, дискредитирует идею процессного подхода к управлению.

В этих условиях важное значение приобретают разработка комплекса мероприятий по защите интересов сотрудников и обучение сотрудников нотациям моделирования бизнес-процессов с целью частичного делегирования им полномочий по описанию работы. Однако вопросам обучения на практике придается слабое значение: две третьих российских респондентов отметили, что тренинги по процессному управлению на их предприятиях не проводятся [1].

Кроме того, 37 % опрошенных отмечают отсутствие интереса руководства к внедрению процессного подхода [1]. Как показывает практика если в работу по реорганизации процессов не вовлечены руководители и сотрудники, которые их выполняют, то такая работа обречена на неудачу на 80–90 % [11].

## **3. Проблемы оптимизации бизнес-процессов.**

Проблемы оптимизации стоимости, длительности, трудоемкости бизнес-процессов возникают после получения их моделей. Оптимизация описанных бизнес-процессов является в настоящее время, во многом, творческим процессом. Для эффективной оптимизации необходимо привлекать специалистов в интересующей предметной сфере с целью обсуждения и разработки комплекса оптимизационных мероприятий. При этом необходимо найти дающие наибольший экономический эффект точки приложения усилий, которые позволят повысить эффективность деятельности предприятия в целом. Методологически данные вопросы еще не проработаны должным образом до прикладного уровня.

По нашему мнению, высоким потенциалом при оптимизации бизнес-процессов обладают экономико-математические методы (линейное и

динамическое программирование, сетевое управление, теория игр, системы массового обслуживания, управление запасами и другие [12]), но они нуждаются в доработке с учетом специфики процессного управления и особенностей крупных машиностроительных предприятий.

#### 4. Социальные проблемы, возникающие после внедрения процессного управления.

Автоматизация бизнес-процессов и повышение эффективности использования трудовых ресурсов приводят к избытку рабочей силы на предприятии. Проблема решается переобучением персонала на новые перспективные для компании направления деятельности или его сокращением.

#### 5. Проблемы повышения эффективности деятельности компании в целом на основе процессного управления.

Любые мероприятия по повышению эффективности деятельности требуют инвестиций в новые технологии, обучение персонала, разработку новых проектов. Инвестированные ресурсы должны окупиться в течение какого-то приемлемого периода времени, для принятия управленческого решения, в большинстве случаев, разрабатывают бизнес-план инвестиционного проекта.

Необходимо отметить, что проекты улучшения бизнес-процессов рассматриваются, как правило, на локальном уровне, т.е. не оценивается влияние принимаемого управленческого решения на смежные бизнес-процессы и сеть бизнес-процессов в целом. Также существует методологическая проблема обоснованного управления предприятием как системой на основе бизнес-процессов, что негативно сказывается на показателях его эффективности.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Коптелов А., Филатова М. Исследование АВРМР Russia «Российский рынок ВРМ 2015» [Электронный ресурс]. URL: <http://abpmp.org.ru/> (дата обращения 30.03.2017).
2. Harmon P. A BPTrends Report «The State of Business Process Management-2016»

#### Информация об авторах

**Карамышев Антон Николаевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и математических методов в экономике.

E-mail: [antonkar2005@yandex.ru](mailto:antonkar2005@yandex.ru)

Набережночелнинский институт Казанского федерального университета.

Россия, 423812, Набережные Челны, д. 68/19

[Электронный ресурс]. URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com) (дата обращения 30.03.2017).

3. Карамышев А.Н. Сравнительный анализ методологий процессного управления // Вестник БГТУ им. В.Г.Шухова. 2017. №7. С. 194–197.

4. Karamyshev A., Makhmutov I., Utyaganov R. Problems of Institutionalization of the Process-Based Management in Industrial Enterprises // International Business Management. 2015. № 9(6). С. 1576–1579.

5. Ишмурадова И.И., Сibaева Г.Р. Цифровое преобразование бизнес-процессов, как процесс организационных изменений предприятия в инновационной экономике // Наука Красноярья. 2016. № 6-2 (29). С. 92–97.

6. Амирханов К.Г. Бизнес-процессы промышленного предприятия: понятие и классификация // Инновации в промышленном комплексе. 2005. С.140-149.

7. Рубцов С.В. Уточнение понятия бизнес-процесс // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №6.

8. Удалов Ф.Е., Кузнецов В.П., Гарина Е.П. Изучение методов процессного управления промышленным предприятием // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. №5 (2). С. 232-237. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/izuchenie-metodov-protsessnogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem>

9. Карамышев А.Н. Анализ сущности процессного подхода к управлению предприятием // Компетентность. 2017. №5. С. 47–51.

10. Карамышев А.Н. Анализ существующих подходов к управлению промышленным предприятием // Вестник ВСГУТУ. 2017. №3. С. 111–115.

11. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество». 2008. 408 с.

12. Кремер Н.Ш., Путко БА., Тришин И.М., Фридман М.Н. Исследование операций в экономике: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ. 2005. 407 с.

13. Карамышев А.Н. Сравнительный анализ методологий процессного управления // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №7. С. 194–197.

Поступила в февраль 2018 г.

© Карамышев А.Н., 2018

A.N. Karamyshev

## ANALYSIS OF PROCESS-BASED MANAGEMENT PROBLEMS BY LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Russian companies show considerable interest in the implementation and development of process management. Firstly, this is due to the economic feasibility of its application. Secondly, it is related to the opportunities that appear at every level of the process management system development. However, despite the obvious economic benefits from the use of process-based management, a significant part of the projects associated with its implementation and development is not successful at achieving the established goals. For this reason, the identification and analysis of negative factors, as well as searching for the ways to reduce their impact, are urgent tasks for industrial enterprises. This article analyses the most significant factors destructively affecting the development of process-based management, and provides statistical information on these factors.*

**Keywords:** process management, industrial enterprise, factors, analysis.

## REFERENCES

1. Koptelov A., Filatova M. Issledovanie ABPMP Russia «Rossijskij rynek BPM 2015» [Electronic resource]. URL: <http://abpmp.org.ru/> (accessed 30.03.2017).
2. Harmon P. A BPTrends Report «The State of Business Process Management-2016» [Electronic resource]. URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com) (accessed 30.03.2017).
3. Karamyshev A.N. Sravnitel'nyj analiz metodologij processnogo upravlenija // Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov, 2017, no. 7, pp. 194-197.
4. Karamyshev A., Makhmutov I., Utyaganov R. Problems of Institutionalization of the Process-Based Management in Industrial Enterprises // International Business Management, 2015, no. 9(6). pp. 1576–1579.
5. Ishmuradova I.I., Sibaeva G.R. Cifrovoe preobrazovanie biznes-processov, kak process organizacionnyh izmenenij predpriyatija v innovacionnoj jekonomike // Nauka Krasnojars'ja, 2016, no. 6-2 (29), pp. 92–97.
6. Amirhanov K.G. Biznes-processy promyshlennogo predpriyatija: ponjatie i klassifikacija // Innovacii v promyshlennom komplekse, 2005, pp. 140–149.
7. Rubcov S.V. Utochnenie ponjatija biznes-process // Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2001, no. 6.
8. Udalov F.E., Kuznecov V.P., Garina E.P. Izuchenie metodov processnogo upravlenija promyshlennym predpriyatijem // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. 2011. no. 5 (2). pp. 232–237. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/izuchenie-metodov-protsessnogo-upravleniya-promyshlennym-predpriyatijem>
9. Karamyshev A.N. Analiz sushhnosti processnogo podhoda k upravleniju predpriyatijem // Kompetentnost', 2017, no. 5, pp. 47–51
10. Karamyshev A.N. Analiz sushhestvujushih podhodov k upravleniju promyshlennym predpriyatijem // Vestnik VSGUTU, 2017, no. 3, pp. 111–115.
11. Repin V.V., Eliferov V.G. Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov. M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2008, 408 p.
12. Kremer N.Sh., Putko B.A., Trishin I.M., Fridman M.N. Issledovanie operacij v jekonomike: Ucheb. posobie dlja vuzov. M.: JuNITI, 2005, 407 p.
13. Karamyshev A.N. Sravnitel'nyj analiz metodologij processnogo upravlenija // Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov, 2017, no. 7. pp. 194–197.

*Information about the authors*

**Anton N. Karamyshev**, PhD, Assistant professor.

E-mail: [antonkar2005@yandex.ru](mailto:antonkar2005@yandex.ru)

Naberezhnye Chelny Institute of Kazan Federal University  
Russia, 423812, Naberezhnye Chelny, h. 68/19

*Received in February 2018*