

УДК 338.24

Процессный менеджмент: экономические аспекты применения

А.М. Патрусова

Братский государственный университет, ул. Макаренко 40, Братск, Россия
patrusova@mail.ru

Статья поступила 31.07.2018, принята 6.09.2018

Процессный менеджмент является одним из подходов управления организацией и применяется для достижения показателей эффективности деятельности предприятия и обеспечения его устойчивого развития. Разнообразие экономических аспектов применения процессного управления в организациях обусловлено отсутствием нормативных требований к его внедрению и постоянным поиском современными руководителями таких инструментов управления, которые позволяют результативно и эффективно управлять организацией. ГОСТ Р 52380-2005 представляет четыре группы расходов предприятия: предупреждающие затраты; оценочные затраты; издержки вследствие внутренних отказов; издержки вследствие внешних отказов. В предлагаемой работе рассматриваются взгляды российских и зарубежных исследователей в области классификации затрат при процессном управлении и приводится систематизация подходов к классификации затрат. Выявлены три основных подхода к классификации затрат: аналитический, функциональный, содержательный. Разработан алгоритм применения комплексного подхода к классификации затрат на основе сведений о поступлении финансовых и материальных средств об их расходовании. В условиях процессного менеджмента организации рекомендуется рассчитывать затраты для каждого процесса организации с применением методики по распределению каждого показателя затрат по процессам. Результативность определяется для каждого процесса как соотношение плановых и фактических показателей процессов. Экономический эффект и экономическая эффективность рассчитываются только для бизнес-процессов организации. Внедрение процессного менеджмента в организации может рассматриваться как реализация инвестиционного проекта. Данный подход позволит оценить эффективность проектов по процессному управлению организациями. Наряду с представленными экономическими аспектами применения процессного менеджмента определено наличие методических и организационных проблем, возникающих при процессном управлении, и обозначена необходимость их решения.

Ключевые слова: процесс; менеджмент; процессный менеджмент; управление; организация; предприятие; затраты.

Process management: economic aspects of application

А.М. Patrusova

Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia
patrusova@mail.ru

Received 31.07.2018, accepted 6.09.2018

Process management is one of the approaches to managing an organization and is used to achieve enterprise performance indicators and ensure its sustainable development. The variety of economic aspects of the application of process management in organizations is due to the lack of regulatory requirements for its implementation and the constant search by modern managers of such management tools that will effectively and efficiently manage the organization. GOST R 52380-2005 presents four groups of company costs: preventive costs; estimated costs; costs due to internal failures; costs due to external failures. The proposed work considers the views of Russian and foreign researchers in the field of cost classification in process management, and provides a systematic approach to the classification of costs. Three main approaches to the classification of costs have been identified: analytical, functional, informative. An algorithm for applying an integrated approach to the classification of costs is developed based on information on the receipt of financial and material resources on their expenditure. In the context of process management of the organization, it is recommended to calculate the costs for each organization process using the methodology for allocating each cost indicator by processes. Efficiency is determined for each process as a ratio of planned and actual process indicators. The economic effect and economic efficiency is calculated only for the business processes of the organization. The introduction of process management in an organization can be viewed

as the implementation of an investment project. This approach will assess the effectiveness of projects on process management of organizations. Along with the presented economic aspects of the process management application, it is determined that there are methodological and organizational problems arising during process management, and the need for their solution is indicated.

Keywords: process; management; process management; management; organization; enterprise; costs.

Введение

Процессный менеджмент применяется руководителями в качестве современного инструмента управления организацией, позволяющего оптимизировать затраты на реализацию процессов, обеспечить достижение заданных результатов деятельности предприятия и требуемый уровень конкурентоспособности. Процессное управление предполагает управление организацией как сетью взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, при этом менеджмент отдельных видов деятельности и функций реализуется в рамках идентифицированных процессов. Процессный менеджмент позволяет предъявлять обоснованные требования к требуемым ресурсам и планируемым результатам деятельности организации.

Наряду с преимуществами процессного менеджмента существует несколько групп проблем, связанных с его применением:

- методические (целевое ориентирование применения процессного подхода; идентификация процессов и моделирование сети процессов; внесение различных изменений в модель процессного менеджмента и др.);

- организационные (распределение ответственности и полномочий; разработка и реализация программ обучения работников; преодоление возникающего сопротивления к введению изменений и др.) [1];

- экономические (структура и содержание затрат при использовании процессного управления; разработка подходов выявления экономического и социального эффекта, результативности и эффективности от реализации данного подхода и пр.).

Целью данной работы обозначено выявление экономических проблем применения процессного менеджмента в управлении организацией и определение путей и подходов их решения.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- определение и систематизация подходов к классификации, оценке и анализу затрат организации;

- выявление путей оценки результативности и эффективности процессов и деятельности предприятия в целом;

- определение подходов к оценке эффективности проектов по применению процессного управления.

Систематизация подходов к классификации затрат в условиях процессного менеджмента в организации. Общеизвестный подход к классификации расходов на производство и реализацию продукции предполагает использование нескольких классификационных признаков: способ перенесения стоимости на продукцию (прямые, косвенные); степень влияния объема производства на уровень расходов (постоянные, переменные); целесообразность расходования (продуктивные, непродуктивные) и т. д. Основными документами, отражающими затраты предприятия, являются сведения о поступлении финансовых и материальных средств об их расходовании и отчет об исполнении организацией плана финансово-хозяйственной деятельности. Процессный менеджмент требует более глубокого подхода к изучению содержания и структуры затрат, а именно проведения анализа расходов организации в разрезе процессов, идентифицированных в организации.

Известно, что согласно стандартам серии ИСО 9000 процессный подход используется в качестве основного инструмента для разработки и внедрения систем менеджмента качества (СМК). Заметим, что внедрение СМК является средством для менеджмента организаций, а не целью управления.

Значительная часть современных исследований особенностей процессного менеджмента посвящена задаче классификации затрат и ее применению при использовании процессного подхода в рамках внедрения и функционирования СМК. ГОСТ Р 52380-2005 устанавливает руководство по моделированию и определению затрат, связанных с любым процессом хозяйственной деятельности, в связи с чем предложенная

данным стандартом классификация затрат взята за основу в работах многих ученых.

ГОСТ Р 52380-2005 показывает, что наиболее часто используемая классификация затрат (традиционный подход к затратам на качество) содержит четыре группы затрат:

- предупреждающие затраты (на исследование, предупреждение и снижение риска несоответствия или дефекта);

- оценочные затраты (стоимость оценки достижения требуемого качества, включающая, например, стоимость контроля, выполняемого на любой стадии «петли качества»);

- издержки вследствие внутренних отказов (из-за несоответствий и дефектов, обнаруженных внутри предприятия на любой стадии «петли качества», таких как стоимость отходов, переделки, повторных испытаний, контроля и конструкторских работ);

- издержки вследствие внешних отказов (из-за несоответствий и дефектов, обнаруженных после поставки заказчику (потребителю), которые могут включать издержки вследствие рекламаций, стоимость замены и связанные с этим потери, а также цену штрафов).

Здесь же обозначается необходимость предварительного сопоставления модели традиционного подхода к затратам с моделью затрат на процесс, которые представлены в виде двух групп: затраты на соответствие (предупреждающие, оценочные затраты и базовые затраты на процесс) и затраты вследствие несоответствия – издержки, вызванные отказами¹.

В рамках функционирования СМК на предприятии Р.Ю. Князюк говорит о важности тщательного учета затрат на качество в условиях, когда результат вложений на внедрение СМК фактически не очевиден [2]. Далее, в другой своей работе Р.Ю. Князюк предлагает распределить затраты на две группы: общепроизводственные затраты (содержание отдела качества) и затраты на предупредительные мероприятия и контроль [3]. В работе А.А. Хачатуряна предложены два решения по классификации затрат на качество: две группы затрат (полезные и бесполезные); затраты на обеспечение каче-

ства по видам в соответствии с принятой в организации классификацией [4]. И.В. Гончаров с коллегами предлагают определить три группы затрат: базовые, вненормативные (избыточные) и на поддержание и улучшение [5]. Г.И. Бондарева с коллегами используют классификацию затрат в виде четырех групп: превентивные (административное, техническое управление качеством и др.); затраты на контроль (контроль и испытание изделий, контроль поставщиков, оплата аудита качества и др.); внутренние потери (технологический брак, ремонт, потеря поставщиков и др.); внешние потери (отказы, выплаты по гарантиям, анализ отказов и др.) [6]. Обобщая рассмотренные варианты классификации, можно сказать, что в основе их использования лежит детальный анализ источников и причин затрат организации, как правило, в отношении структурных подразделений. Предлагается определить данный подход к классификации затрат организации как аналитический. Его использование позволит определить возможные причины финансовых потерь и «точки» в организационной структуре для снижения затрат, однако детализация затрат на уровне структурных подразделений затрудняет возможность реализации процессного менеджмента. Для реализации аналитического подхода требуется механизм перехода от бухгалтерских отчетов предприятия о расходах к предлагаемым группам затрат.

Ж.А. Чеснокова предлагает классифицировать затраты на качество в виде трех групп в зависимости от функционального признака конкретного процесса, предварительно распределив все затраты организации по процессам СМК и просуммировав их в разрезе следующих категорий: затраты на управленческие процессы, обеспечивающие и базовые процессы [7]. А.К. Сулейменова говорит о важности проведения анализа и оценки эффективности бизнес-процессов для оптимизации затрат [8]. Э.Ю. Черкесова и Э.М. Попова предлагают для оценки эффекта отдельного бизнес-процесса выявить затраты, обусловленные конкретным бизнес-процессом [9]. Поскольку в основе такой классификации лежит функциональное назначение процесса, данный подход к классификации затрат организации можно обо-

¹ГОСТ Р 52380.1-2005. Руководство по экономике качества. М.: Стандартинформ, 2005. 24 с.

значить как функциональный. Необходимо заметить, что структура затрат в разрезе процессов и их групп сочетается с идеей процессного менеджмента, но в то же время функциональный подход не позволяет провести анализ содержания затрат организации. Применение функционального подхода также предполагает использование инструментария, позволяющего перейти от бухгалтерской отчетности предприятия о расходах к группам затрат в разрезе процессов.

В.А. Корчагин с соавторами в ходе решения задачи оптимизации затрат с позиций СМК предлагают классифицировать их в зависимости от сущности (менеджмент ресурсов, кадровое обеспечение, материально-техническое снабжение, модернизация технологий и пр.), раскрывая содержание или назначение затрат [10]. Г.В. Столярчук для учета расходов на бизнес-процессы на предприятиях розничной торговли предлагает выделить материальные затраты, транспортные расходы, стоимость трудовых ресурсов и др. [11]. Д.В. Миронов, рассматривая вопрос оборудования сетевых транспортных средств на основе процессного подхода, предлагает в процессе эксплуатации рассматривать затраты на эксплуатационные расходы, персонал и его обучение, запасные части, мониторинг состояния оборудования и пр. [12]. В данном случае раскрывается содержательная составляющая затрат на процесс, в связи с чем предлагается обозначить данный подход к классификации затрат как содержательный.

Использование какого-либо одного из предложенных подходов к классификации затрат затрудняет процесс их оценки и анализа с целью принятия управленческих решений по снижению или перераспределению расходов организации, что является одной из экономических проблем процессного менеджмента. Применение комплексного подхода к классификации затрат позволит снять указанные ограничения и провести анализ структуры и содержания затрат в разрезе процессов организации. Предлагается систематизация подходов к классификации затрат в условиях процессного менеджмента в организации (рис. 1).

Оценка результативности и эффективности процессов организации. Используя

методы и подходы идентификации процессов, представленные в работах Р. Русакова [8], М.В. Андреевой, Ю.С. Гродзенского [9], Л. Поповой [10], следует отметить важность выявления всех процессов организации с целью определения их отдачи в условиях процессного менеджмента.

Применение классификации затрат (см. рис. 1) позволит перейти к решению следующей экономической проблемы процессного менеджмента — оценке результативности и эффективности функционирования процессов организации.

Если оценка результативности процессов проводится путем сопоставления плановых и фактических показателей с целью определения уровня их выполнения и выявления проблемных мест, то оценка эффективности процессов проводится с целью определения их рентабельности, резервов увеличения прибыли и сокращения затрат. Системный анализ результативности и эффективности процессов организации дает возможность определить пути совершенствования процессов и повышения эффективности деятельности всей организации.

Классический подход к определению результативности заключается в поиске соотношения фактических и плановых показателей, эффективности — соотношения экономического эффекта и затрат организации.

Соглашаясь с И.Е. Рязановым в том, что «сегодня эффективность отражает не только классическое “отношение результата к затратам”, но и содержит в себе ряд других значимых составляющих (качество, производительность, в некоторой степени устойчивость и др.)» [17], можно сказать, что реализация процессного менеджмента позволяет учесть современные аспекты определения эффективности.

Оценка деятельности организации в условиях процессного менеджмента подразумевает проведение оценки результативности и эффективности процессов организации, а затем — организации в целом. В связи с этим подавляющее большинство работ по процессному управлению посвящено проблеме поиска методик и методов оценки результативности и эффективности функционирования процессов, их групп и предприятия при процессном управлении.

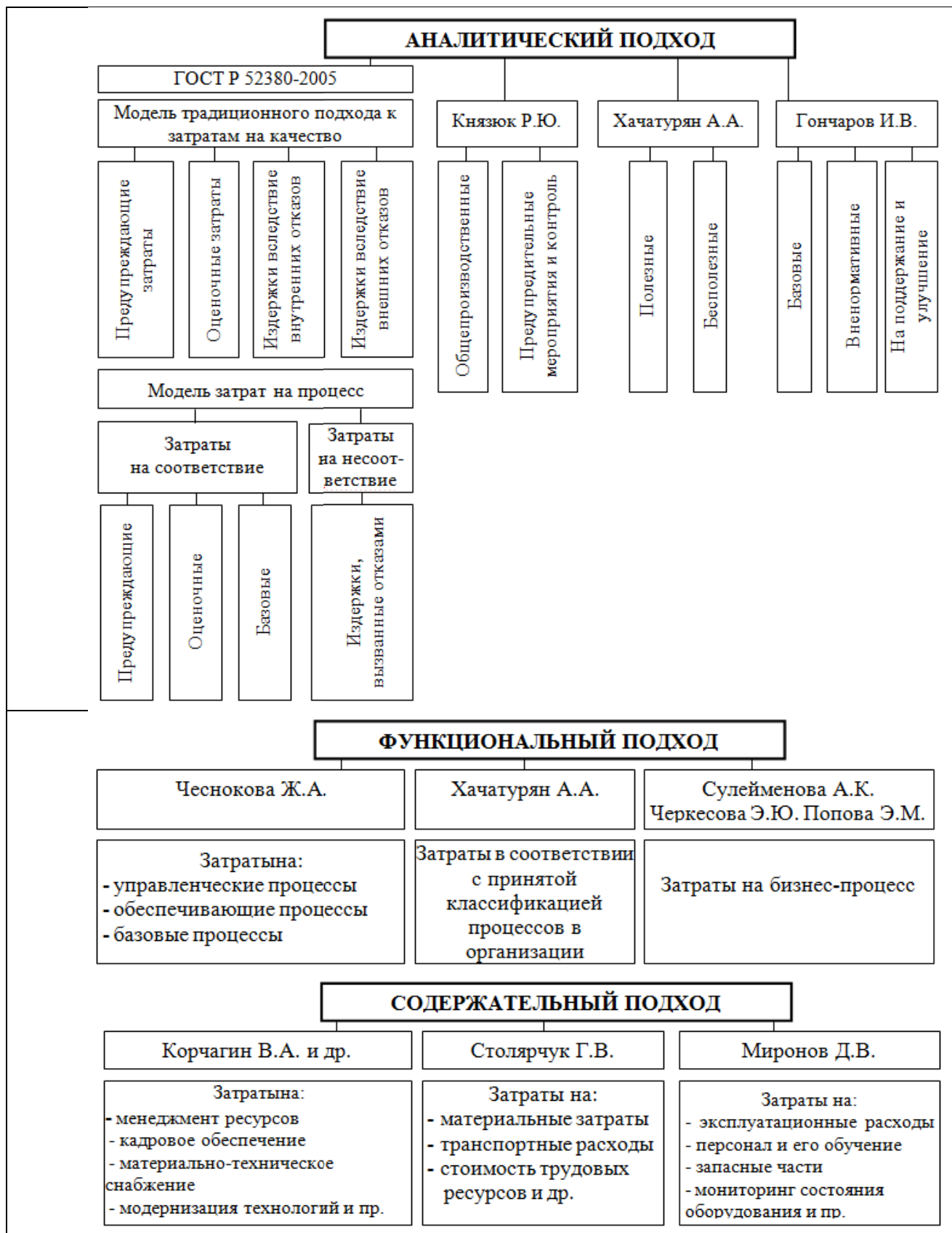


Рис. 1. Систематизация подходов к классификации затрат в условиях процессного менеджмента в организации

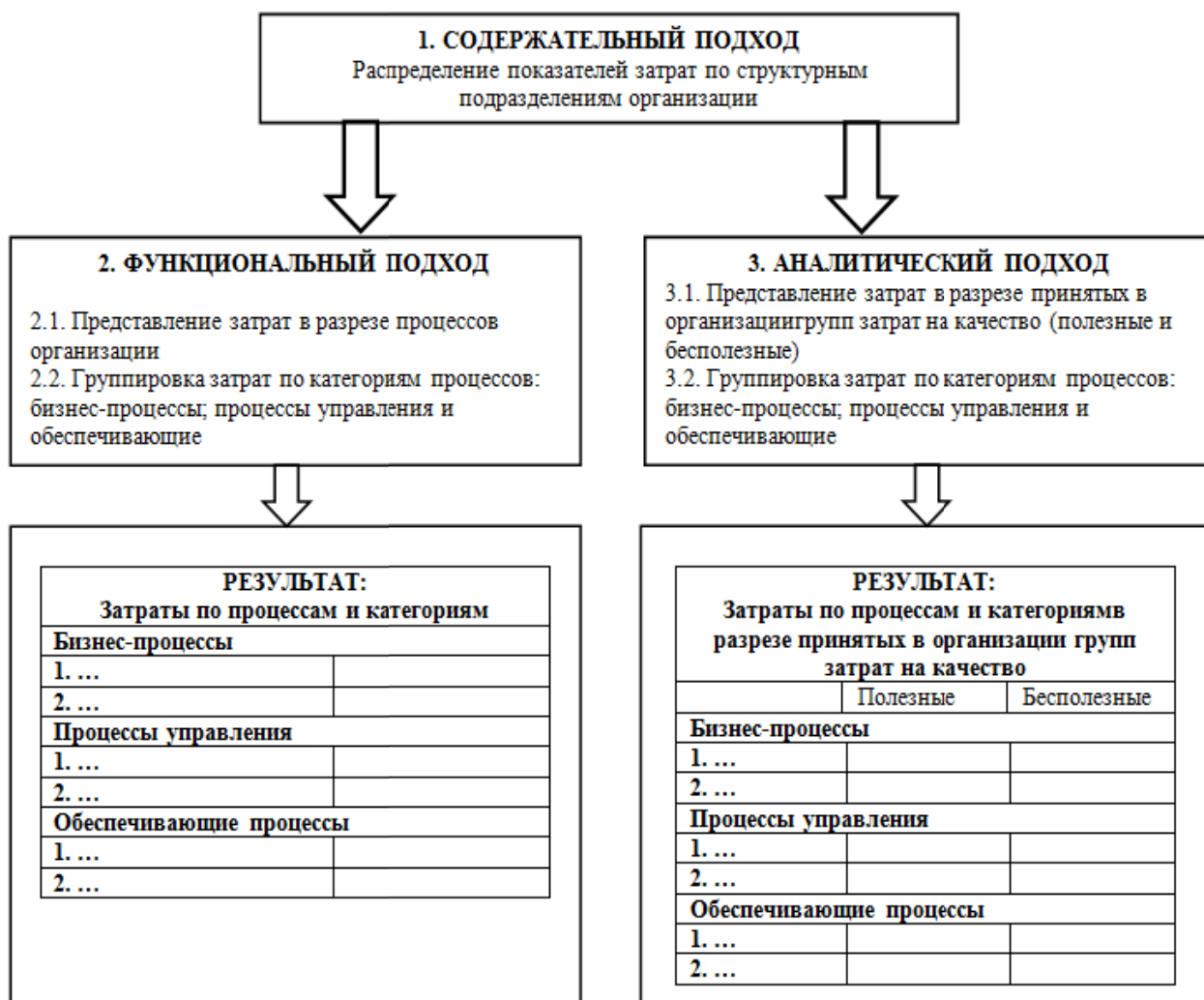


Рис. 2. Алгоритм применения комплексного подхода к классификации затрат

Так, например, Л.В. Ермолина отмечает, что «для достижения конкурентного преимущества необходимо значительно обойти конкурентов не только по показателям всех бизнес-процессов, но и по общей эффективности» [18]. Следовательно, значения показателей мониторинга процессов являются определяющим фактором уровня эффективности бизнес-процессов.

В.И. Долгий с соавторами поясняют, что «в начале планового периода владелец процесса вместе с руководителем предприятия устанавливает цели на плановый период, определяет необходимые ресурсы и разрабатывает мероприятия по поддержке процессов. Показатель результативности показывает процент реализации целей в конкретном процессе» [19]. С.В. Дохолян,

В.З. Петросянц уточняют, что оценка экономической эффективности процессного управления должна осуществляться в три этапа. Во-первых, необходимо оценить процессное управление по функциям различных процессов, во-вторых, рассчитать комплексные показатели эффективности и результативности бизнес-процессов и, в-третьих, определить рентабельность функционирования предприятия в целом. При этом показатели эффективности для каждого субпроцесса (функции) представляют собой относительный показатель — отношение результата к затратам [20]. При подобном подходе оценка результативности каждого процесса не вызывает никаких затруднений. Очевидно, что основой оценки эффективности конкретного процесса в дан-

ном случае являются эффект от реализации процесса и, соответственно, затраты на него. Одновременно с этим следует понимать, что не совсем однозначно можно определить эффект от управленческих и обеспечивающих процессов, поэтому в отношении указанных процессов целесообразно проводить экспертную оценку величины, структуры и доли затрат в разрезе процессов с определенной периодичностью, учитывая результаты деятельности предприятия. При этом экономическая эффективность функционирования организации в целом может быть оценена с использованием таких показателей, как объем производства, валовая прибыль, чистая прибыль, издержки производства, степень полноты уплаты налогов, показатели ликвидности, показатели рентабельности продаж, капитала и др.

И.М. Билалова и Д.Б. Сулейманова справедливо отмечают отсутствие единой методики и системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов и приводят анализ соответствующих методов, отмечая их недостатки и способы устранения [21]. Предлагая привлекать специалистов для оценки эффективности бизнес-процессов, авторы не исключают возможности развития научных исследований в данном направлении, которые помогут разрешить проблемы, указанные в работе.

Обобщая предложенные подходы к оценке результативности и эффективности процессов организации, необходимо обозначить особенности применения в процессном менеджменте следующих категорий:

- *затраты* рассчитываются для каждого процесса организации с целью проведения оптимизации затрат путем их сокращения или перераспределения между процессами;

- *результативность* определяется для каждого процесса как соотношение плановых и фактических показателей процессов с целью определения уровня и проблем функционирования процессов организации;

- *экономический эффект* рассчитывается только для бизнес-процессов организации с целью определения их эффективности, при

этом: экономический эффект = результат – затраты;

- *экономическая эффективность* определяется только для бизнес-процессов предприятия с целью поиска путей ее повышения, при этом: экономическая эффективность = экономический эффект / затраты.

Оценка эффективности проектов по применению процессного управления. С учетом ряда работ исследователей, посвященных проектному менеджменту и прикладным аспектам его применения [22–24], внедрение процессного менеджмента в организации может рассматриваться как реализация инвестиционного проекта, подверженного риску в условиях неопределенности от воздействия внешних и внутренних факторов. Очевидно, что на этапе планирования такого инвестиционного проекта возникает неопределенность, характеризующая неоднозначность развития событий реализации проекта в дальнейшем. Анализируя причины неопределенности параметров и риска проекта, Т. Эвен и Дж. Корте предлагают выявить факторы их возникновения [25]. Далее, планируя технические, технологические, экономические и другие параметры проекта по применению процессного менеджмента в организации и прогнозируя условия его дальнейшей реализации, необходимо решить вопрос о возможности достижения этих параметров с соблюдением соответствующих условий.

Дальнейшее использование предложенных экономических аспектов применения процессного менеджмента открывается в интегрированных компаниях и создании современных инструментов управления с применением информационных технологий [26–28]. Оценка эффективности процессов и организации в целом предполагает расчет показателей и формирование больших массивов данных, что требует, в свою очередь, своевременной обработки с целью повышения оперативности и объективности принимаемых управленческих решений.

Заключение

Использование процессного управления в организации позволяет современному руководителю повысить эффективность работы организации и усилить ее конкурентные преимущества за счет сокращения издержек предприятия, перераспределения затрат между процессами и других факторов. Процессный менеджмент предполагает управление затратами, результативностью и эффективностью предприятия в разрезе процессов. Предложенные подходы и пути решения экономических проблем процессного управления могут быть использованы руководителями в качестве инструментария процессного менеджмента. Наряду с предложенными экономическими подходами требуется проработка методических и организационных проблем применения процессного менеджмента.

В работе предложены и обоснованы экономические подходы к применению процессного менеджмента, включающие следующие основные результаты:

1. Проведена систематизация подходов к классификации затрат в условиях процессного менеджмента в организации и даны рекомендации по применению комплексного подхода к классификации затрат.

2. Обобщены подходы к оценке процессов организации при процессном управлении в разрезе следующих категорий: затраты, результативность, эффект, эффективность.

Литература

1. Патрусова А.М., Слинкова О.К. Процессный подход к управлению организацией: проблемы применения // Труды Братского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2017. Т. 1. С. 131-134.

2. Князюк Р.Ю. Концептуальные подходы к оценке затрат на качество в организации // Изв. Иркут. гос. экон. акад. (БГУЭП). 2011. № 4. С. 37.

3. Князюк Р.Ю. Планирование и оценка эффективности затрат на качество в организации // Изв. Иркут. гос. экон. акад. 2011. № 2. С. 109-111.

4. Хачатурян А.А. Концептуальные вопросы системы менеджмента качества по учёту затрат на производство продукции // Вестн. Моск. ун-

та им. С.Ю. Витте. Сер. 1. Экономика и управление. 2013. № 2 (4). С. 74-80.

5. Гончаров И.В., Кирсанов Ю.Г., Колодяжная О.А. Процессно-ориентированное управление затратами системы менеджмента качества экономической системы с ростом качества жизни ее населения // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер. Системный анализ и информационные технологии. 2014. № 3. С. 86-90.

6. Бондарева Г.И., Леонов О.А., Шкаруба Н.Ж., Вергазова Ю.Г. Оценка экономической эффективности функционирования системы менеджмента качества на ремонтных предприятиях // Научный результат. Сер. Технология бизнеса и сервиса. 2016. Т. 2, № 1 (7). С. 51-56.

7. Чеснокова Ж.А. Система управления затратами на качество как фактор повышения эффективности деятельности промышленного предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 5-1. С. 275-278.

8. Сулейменова А.К. Управление эффективностью организации на основе процессного подхода // Вестник университета Туран. 2015. № 2 (66). С. 200-204.

9. Черкесова Э.Ю., Попова Э.М. Оценка эффективности процессного подхода в управлении угледобывающими организациями // Российское предпринимательство. 2012. № 5. С. 83-88.

10. Корчагин В.А., Красовский В.Н., Попов В.В. Методика оптимизации затрат на систему технического обслуживания и ремонта автомобилей с позиции системы менеджмента качества // Инженерный вестник Дона. 2015. Т. 37, № 3. С. 138.

11. Stolyarchuk G.V. Complexation of indicators of expenditures on business processes of goods distribution through retail trade enterprises // Бизнес информ. 2015. № 1. С. 230-234.

12. Mironov D.V. The improvement of maintenance service for traction networks equipment on the base of process approach // Наука та прогрес транспорту. 2014. № 6 (54). С. 78-86.

13. Патрусова А.М. Классификация процессов: некоторые аспекты применения // Вестник МГСУ. 2016. № 7. С. 142-151.

14. Russakoff R. Quality management systems and processes // Franchising World. 1995. Vol. 27, № 2. С. 40.

15. Andreeva M.V., Grodzenskiy Y.S. Sampling inspection methods for processes of quality management system // Information Innovative Technologies. 2017. № 1. С. 224-227.

16. Popova L., Bocharova S., Cherkashnev R., Ya-

- shina M. Development of methodology of identification of the quality management system processes // *Quality - access to success*. 2018. Vol. 19, № 164. P. 43-47.
17. Рязанов И.Е. Эволюция экономической категории «эффективность» в контексте происходящих рыночных трансформаций // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: сб. ст. VII Междунар. науч.-практической конф. 2015. С. 70-73.
18. Ермолина Л.В. Процессно-ориентированный менеджмент в процессе управления предприятием // *Основы экономики, управления и права*. 2013. № 4 (10). С. 64-66.
19. Долгий В.И., Верещагина Л.С., Верещагин С.Н. К вопросу об оценке результативности и эффективности СМК промышленных предприятий // *Вестн. Саратов. гос. соц.-экономического ун-та*. 2014. № 2 (51). С. 51-55.
20. Дохолян С.В., Петросянц В.З. Реализация процессного подхода к управлению на промышленных предприятиях // *Апробация*. 2014. № 6. С. 52-57.
21. Билалова И.М., Сулейманова Д.Б. Проблемы оценки эффективности бизнес-процессов и пути их решения // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 5. С. 131-136.
22. Rose K. Modern project management: successfully integrating project management knowledge areas and processes // *Project Management Journal*. 2002. Vol. 33, № 1. С. 60.
23. Lechler T.G., Dvir D. An alternative taxonomy of project management structures: linking project management structures and project success // *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2010. Vol. 57, № 2. С. 198-210.
24. Onishchenko I.I. Review of modern risk management methodologies in project management // *Actual problems of modern economy development. Collection of scientific articles. Scientific journal «Economics and finance»*. 2015. С. 326-330.
25. Aven T., Korte J. On the use of risk and decision analysis to support decision-making // *Reliability Engineering & System Safety*. 2003. Т. 79, № 3. С. 289.
26. Zhylynska O., Stepanova A., Horbas' I. Effective synergic interaction of strategic business units of diversified company // *Problems and perspectives in management*. 2017. Vol. 15, № 4 (87). P. 38-49.
27. Griffiths Gh. Resource management information systems. process and practice // *Global Environmental Change*. 1996. Vol. 6, № 1. С. 73-74.
28. Мишарина М.О., Вахрушева М.Ю. Информационный менеджмент и методы управления информацией: материалы V Междунар. студ. науч.-практической конф. / *Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование: сб. науч. ст. Н. Новгород, Нижегород. ф-ал МИИТ*, 2015. С. 230-232.