Несговорова В.С.[1]

[1] *Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва*

Построение систем управления процессно-ориентированных компаний

АННОТАЦИЯ:
В статье отражены результаты исследования особенностей и тенденций развития систем управления крупных международных процессно-ориентированных компаний. Данная статья предназначена для собственников и руководителей крупных предприятий, а также для исследователей, занимающихся вопросами совершенствования методик управления в рамках процессного подхода.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *процессный подход, система управления, процессная структура, организационная структура*

JEL: *L21, L25, L26, M12*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Несговорова В.С. Построение систем управления процессно-ориентированных компаний // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 10. — С. 1289–1298. — doi: 10.18334/rp.17.10.35282

Несговорова Виктория Сергеевна, аспирантка кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва (victoria.nesgovorova@gmail.com)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 18.05.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 31.05.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.10.35282

(с) Несговорова В.С. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

Стандартная пирамидальная структура большинства компаний хорошо подходит к условиям активного роста самой компании и экономики в целом, т.к. позволяет увеличивать масштаб, просто добавляя необходимое количество сотрудников на соответствующих уровнях. Однако жесткая и многообразная конкуренция, характерная для большинства отраслей на сегодняшний день, требует пересмотра подходов к управлению. По причине того, что нормальное состояние для современной компании – это постоянные и своевременные изменения, компаниям требуются более гибкие структуры, в которых каждый сотрудник занимается созданием ценности.

Еще в конце 80-х годов появилась идея представления организации в виде набора бизнес-процессов, а управления ее деятельностью – как управление бизнес-процессами. И в современной практике управления процессный подход уже давно стал нормой, однако, как показал анализ существующих подходов к внедрению процессного управления, для них характерна четкая сосредоточенность вокруг процессной структуры, и основным недостатком подхода большинство исследователей считают сложность его внедрения и отсутствие должного уровня результатов в силу недостаточности методических разработок перехода к нему.

Поэтому целью данного исследования было представить новую концепцию систем управления в рамках процессного подхода и определить особенности и тенденции развития данного типа систем управления в крупных международных процессно-ориентированных компаний.

Исследование понятия процессной ориентации в литературе показало, что часть исследователей включает более широкий набор факторов зрелости процессной ориентации, чем просто процессная структура. Так, Маккормак и Джонсан дают определение процессно-ориентированным компаниям, как компаниям, концентрирующимся на актуальных для них процессах: от начала до конца сквозь отделы и департаменты. И говорят о трех основных необъемлемых аспектах процессно-ориентированных организаций:

– процессное управление и оценка качеством продукции, временем цикла, стоимостью процесса и пр.;

– процессные работы: задачи и роли в процессе определены, в т.ч. роль руководителя процесс;

– процессное мышление [3].

BPMGroup определяет существование процессной ориентации как совокупность четырех основных уровней: стратегии, людей, процессов и систем [5].

Россман, Браун и Пауэр определяют следующие основные факторы, определяющие зрелость процессной ориентации: стратегия, культура, люди, методы, политика и информационные технологии [4].

И в рамках данного исследования было предложено использовать понятие системы управления как совокупности набора следующих элементов управления: структуры целей, организационной и процессной структуры, информационной системы, организационной культуры и системы показателей, покрывающих основные функции управления (*рис. 1*).



Рисунок 1. Основные элементы системы управления
Источник: составлено автором

И целью исследования было определить особенности и тенденции развития данного типа систем управления крупных международных процессно-ориентированных компаний, их основные преимущества и недостатки для дальнейшей проработки методов их формирования. Информационную основу исследования составили данные ежегодной официальной отчетности компаний по устойчивости и данные корпоративных сайтов.

Исследование показало, что каждый элемент представленной концепции системы управления исследуемого спектра компаний имеет общие характеристики, которые можно считать тенденцией развития (*табл.*).

Таким образом, наличие четкой и понятной системы видения и целей является важным элементом в современном мире, т.к. формирует полное представление и понимание для стейкхолдеров о деятельности

компании и является важным элементом формирования клановой организационной культуры, а значит большей лояльности к компании со стороны стейкхолдеров.

Таблица

Общие характеристики элементов системы управления по результатам исследования компаний

Элемент системы управления	*Общие характеристики по результатам исследования компаний*
Структура целей	1. Четкая и графически представленная структура целей; 2. Присутствие стратегии корпоративной устойчивости; 3. Четко определены фокусные области путем приоритизации с учетом актуальности для стейкхолдеров и бизнеса; 4. Фокусные области охватывают интересы всех групп стейкхолдеров
Организационная и процессная структуры	1. Основной процесс - построение долгосрочной устойчивости компании, подпроцессы делятся по фокусным областям; 2. Процессная структура выражена четко, является определяющей при реализации стратегии корпоративной устойчивости; 3. Комитеты по фокусным областям, региональные центры
Информационная система	1. Сайт как важный инструмент позиционирования; 2. Единая база знаний (тренингов, процедур) для сотрудников; 3. Поддержание постоянного диалога со стейкхолдерами (четко определены формы диалога)
Организационная культура	1. Четкая система ценностей + обучение по ней + горячая линия для контроля 2. Список провозглашенных ценностей покрывает основные функциональные области; 3. Клановый/предпринимательский тип организационной культуры
Система показателей	1. Показатели разработаны и отслеживаются по каждой из фокусных областей; 2. Постоянный контроль, ежегодная отчетность; 3. Основные показатели транслируются на сайте для стейкхолдеров

Источник: составлено автором

Основными фокусными областями в процессе реализации стратегии корпоративной устойчивости исследуемые компании выделяют:

1. Человеческие ресурсы – фокус на сотрудников компании;
2. Экологическая эффективность – фокус на общество и будущие поколения;

3. Ответственное снабжение / ответственность за поставщиков – фокус на бизнес-партнеров;

4. Социальная ответственность, защита прав – фокус на общество;

5. Качество продукции – фокус на потребителей;

6. Экономическая эффективность – фокус на всю совокупность стейкхолдеров.

Фокусные области охватывают группы основных стейкхолдеров. А основные процессы компании, в свою очередь, сосредоточены вокруг представленных фокусных областей. При этом организационной формой являются различного рода комитеты (по экологии, комитеты по безопасности и пр.), которые также сосредоточены вокруг фокусных областей и важной функцией которых является продвижение ценностей, культуры, различного пода проектов не только во вне, но и внутри организации.

Также исследование показало, что компании списком своих провозглашаемых ценностей пытаются покрыть основные фокусные области с целью формирования необходимых норм поведения у сотрудников и руководителей:

1. гуманизм, человеческие права и уважение различий между людьми;
2. экологичность производства и логистики;
3. стремление к совершенству;
4. ориентация на потребителя;
5. партнерство, открытость и кооперация;
6. адаптивность и постоянное самосовершенствование.

Представленные ценности не только формируют должный образ организации как во внутренней, так и во внешней среде, но и позволяют компании постоянно обновляться как системе, что важно для исследуемых компаний, находящихся на этапе свой зрелости. Открытость, партнерство со всеми стейкхолдерами и кооперация позволяют быстро получать информацию о их постоянно меняющихся интересах и тенденциях, а также задействовать всех участников, приобщая к своей культуре и формируя образ единого клана. На это направлены постоянные конференции, разного рода обучающие мероприятия. Потребление становится не вопросом выбора того или иного продукта, а вопросам верности «клану», что еще больше привязывает потребителей к компании, способствует получению лучших

условий от поставщиков и делает все группы стейкхолдеров более лояльными к компании.

Если рассматривать организационные культуры представленных компаний, то по типологии К. Камерона и Р. Куинна их скорее можно отнести к клановому типу культуры, который позволяют максимально сблизить ценности внутри компании с ценностями стейкхолдеров и тем самым сократить величину возможного непонимания и конфликта интересов. На это направлено постоянное обучение сотрудников и поставщиков, постоянные мероприятия для клиентов, социальная/экологическая активность.

Клановая культура становится основой постоянного диалога и, как следствие, возможности постоянного совершенствования и оптимизации. Основные формы диалога, определяемые компаниями по результатам исследования:

– конференции и обсуждения;
– круглые столы;
– тренинги и лекции;
– опросы;
– визиты на заводы;
– мероприятия в честь запуска новых продуктов.

Диалог становится неотъемлемой частью системы управления компании (информационная система), т.к. на постоянной основе позволяет получать информацию о потребностях каждой группы стейкхолдеров, а значит, учитывать их в своей деятельности и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности. На постоянной основе публикуются отчеты по устойчивости с достигнутыми показателями на сайтах или согласно последней тенденции выделяет специальный раздел на сайте, чтобы заинтересованные лица тут же мог оценить производимый компанией вклад в социальное развитие общества, экологию и пр.

В свою очередь, системы показателей исследованных компаний также разработаны и отслеживаются по каждой из фокусных областей, что позволяет компаниям:

1. на постоянной основе отслеживать процессы на любом уровне руководства;
2. показать стейкхолдерам в наглядной форме результаты;
3. выстроить систему мотивации персонала.

Таким образом, как показало исследование, процессная и организационная структуры исследуемого спектра компаний соответствуют характеристикам процессной ориентации, полученным в результате исследования литературы:

1. Подразделения организованы вокруг и на основе процессов [1, 3, 6];
2. Управление процессами (целостный подход), оптимизация потока создания ценности для клиентов [2, 7];
3. Поток создания потребительской ценности определен, следовательно, предсказуем и управляем [2, 7];
4. Ориентация на клиентов, горизонтальная ориентация, которая красной нитью проходит через структурные подразделения, деятельность непосредственно связана с созданием ценности для клиентов [2, 6].

Другие же элементы разработанной в рамках данного исследования системы управления всецело связаны с процессной/организационной структурами и работают на их максимальную реализацию, являются поддерживающими и неотъемлемыми элементами.

Как следствие, представленная концепция системы управления с шестью основными элементами соответствует реальности и находит свое отражение в успешной реализации процессного подхода крупных международных компаний.

При этом существует важное отличие – у исследуемого спектра компаний ориентация не только на клиента, а на все группы заинтересованных лиц. И можно говорить о более расширенном понимании процессного подхода, в рамках которого приоритетно не только создание ценности для клиентов, но и создание ценности для всех остальных заинтересованных лиц.

Можно говорить о новой модели построения процессной ориентации компании, охватывающей как новые элементы управления внутри компании (организационная культура, система показателей и информационная структура), так и новые группы воздействия (сотрудники, партнеры, общество в целом).

Заключение

Таким образом, как показало исследование, процессный подход как альтернативный по своему видению требует существенных

изменений всей совокупности элементов управления: системы целей и показателей, организационной и информационной структур, а также организационной культуры. Структуры приобретают более плоскую форму, организационная культура приобретает более клановый и предпринимательский характер, информационные структуры становятся более прозрачными, системы целей и показателей более четкими и структурированными – каждый элемент системы управления исследуемых компаний подвергается изменениям с целью формирования управляемой цепочки создания ценности и удовлетворения постоянно изменяющихся потребностей всей группы заинтересованных лиц.

Представленное исследование выявляет актуальность разработки методологии формирования процессно-ориентированных систем управления для подобного рода компаний. Несомненно, затраты на организационные изменения могут быть значительными и повлиять на финансовые результаты компании. Однако в долгосрочной перспективе использование этого подхода определяет уровень ее устойчивости – способности на постоянной основе сохранять и преумножать определенный уровень ценности для стейкхолдеров. А значит, стать залогом ее долгосрочной финансовой стабильности, что подтверждает опыт крупных международных компаний.

ИСТОЧНИКИ:

1. Towards an organisation-wide process-oriented organisation of care: A literature review / L. Vos, S.E. Chalmers, M.L.A. Dückers [et al.] // Implementation Science. – 2011. – Vol. 6. – № 8. – doi: 10.1186/1748-5908-6-8

2. *Maanen J.V., Barley S.R.* Cultural Organization: Fragments of a Theory // Organizational Culture. – Beverly Hills: Sage, 1985. – 420 p. – P. 31-53.

3. *McCormack K. P., Johnson W.C.* Business Process Orientation: Gaining the e-business competitive advantage. – Boca Raton: CRC Press, 2001. – 208 p.

4. *Jeston J., Nelis J.* Business Process Management: Practical Guidelines for Successful Implementations. – Oxford: Elsevier, 2006. – 464 p.

5. In search of BPM Excellence: Straight from the thought leaders / S. Towers, D. Lyneham-Brown, T. Schurter [et al.]. – Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2005. – 224 p.

6. *Vanhaverbeke W., Torremans H.* Organizational structure in process-based organizations // Knowledge and Process Management. – 1999. – Vol. 6. – № 1. – P. 41-52.

7. *Van Merode F., Molema H., Goldschmidt H.* GUM and six sigma approaches positioned as deterministic tools in quality target engineering // Accreditation and Quality Assurance. – 2004. – Vol. 10. – № 1. – P. 32-36.

Victoria S. Nesgovorova, Postgraduate, Chair of General and Strategic Management, National Research University “Higher School of Economics”, Moscow

Building of management systems in process-oriented companies

ABSTRACT
The article reflects results of the study of specific features and development trends of management systems in large international process-oriented companies. This article is designated for owners and directors of large companies as well as for researchers of issues of improved management methods within the process approach.
KEYWORDS: process approach, management system, process structure, organizational structure

Несговорова В.С. Построение систем управления процессно-ориентированных компаний // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 10. — С. 1289–1298. — doi: 10.18334/rp.17.10.35282