УДК 332
ББК У65
JEL D80, M12, M38, M39

Методы проектирования управленческих процессов организации

Ковшова Марина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации
Адрес: ул. Веры Волошиной, дом 12/30, 141014, Московская область, Мытищи, Россия
E-mail: mkovshova@mail.ru
ORCID ID 0000-0003-0930-0731
Бельских Егор Сергеевич, магистрант, Российский университет кооперации
Адрес: ул. Веры Волошиной, дом 12/30, 141014, Московская область, Мытищи, Россия
E-mail: egor.belskikh.83@mail.ru

Аннотация: В статье рассматриваются основные методы проектирования управленческих процессов в организации. Актуальность темы обусловлена тем, что проектирование управленческих процессов – это не техническая задача, а стратегическая компетенция организации. Особое внимание в статье уделяется аналитическим, моделирующим организационно-технологическим методам проектирования управленческих процессов, исследуется методика видов и последствий отказов (FMEA), современные тенденции проектирования управленческих процессов, например, такие как Digital Twins.

Ключевые слова: методы проектирования, инструменты системного подхода, цели организации, оценка рисков и устойчивости, персонализация управленческих процессов.

Methods of designing management processes an organization

Marina V. Kovshova, Candidate of Economic Sciences,
Professor of the Department of Management and Trade, Russian University of Cooperation
Address: st. Vera Voloshinoy, house 12/30, 141014, Moscow region, Mytishchi, Russia
E-mail: mkovshova@mail.ru
ORCID ID 0000-0003-0930-0731
Belskikh Egor Sergeevich, Master's student, Russian University of Cooperation
Address: st. Vera Voloshinoy, house 12/30, 141014, Moscow region, Mytishchi, Russia
E-mail: egor.belskikh.83@mail.ru

Abstract: The article discusses the main methods of designing management processes in an organization. The relevance of the topic is due to the fact that designing management processes is not just a technical task, but a strategic competence of the organization. Particular attention is paid to analytical, modeling organizational and technological methods of designing management processes, the methodology of types and consequences of failures (FMEA), modern trends in designing management processes, such as Digital Twins, are studied.

Keywords: design methods, system approach tools, organizational goals, risk and sustainability assessment, personalization of management processes.

Введение / Introduction

В современных условиях усиливающейся конкуренции, постоянно увеличивающей сложности структуры предприятий и ускоряющихся темпов изменений методы проектирования управленческих процессов являются одним из основных аспектов успешного корпоративного управления. От качества проектирования управленческих процессов зависит то, как организация будет развиваться и прогрессировать, повышая свою эффективность и устойчивость. Правильно спроектированные процессы позволят эффективно использовать

ресурсы, организовать систему ответственности, определяя слаженность действий и поставленные цели с минимальными затратами производства. Проектирование управленческих процессов – это адаптивный процесс, требующей определенной стратегии. Более того, системный подход к проектированию позволяет не только повысить эффективность текущей деятельности, но и создать фундамент для масштабирования бизнеса, повышения прозрачности принятия решений и управления внутри организации [6].

Материалы и методы / Materials and Methods

Под проектированием управленческих процессов понимается деятельность по созданию или оптимизации системы управления с целью обеспечения её эффективности, результативности и соответствия текущим и перспективным требованиям внешней и внутренней среды. Это процесс, направленный на формализацию последовательности управленческих действий, определение логики взаимодействия между подразделениями, установление критериев эффективности и выбор механизмов контроля. Проектирование опирается как на теоретические разработки в области управления, так и на анализ практических реалий конкретной организации. Оно может быть направлено как на полную перестройку процессов в условиях трансформации бизнес-модели, так и на точечную настройку в рамках существующей организационной структуры.

Методы проектирования можно условно разделить на три основные группы: аналитические, моделирующие и организационно-технологические. Каждая из этих групп включает в себя набор инструментов и подходов, позволяющих выстраивать управленческие процессы в соответствии с целями организации, её ресурсами и ограничениями. Кроме того, каждая из групп методов может быть адаптирована под особенности конкретной отрасли, уровня зрелости организации и стратегических приоритетов, таких как цифровизация, устойчивое развитие, клиентский фокус или снижение издержек [5].

Аналитические методы проектирования ориентированы на изучение текущего состояния управленческих процессов. Их цель — выявить существующие проблемы, неэффективности, дублирующие функции и «узкие места». Среди ключевых инструментов — анализ документооборота, интервьюирование сотрудников, построение функциональных схем, диаграмм ответственности, например, RACI, анализ затрат времени и ресурсов. Аналитические методы позволяют увидеть объективный вид функционирования системы управления, найти необходимые пути развития и определить требования к целевой модели процессов. К одним из дополнительных методов относится SWOT-анализ, ABC-анализ, бенчмаркинг, хронометраж операций. Использование этих методов позволяет увидеть проблемные зоны, связать их с бизнес-целями, сократить время принятия необходимых решений, снихить уровень операционного риска или увеличить производительность работ.

Для наглядного образа проектируемых процессов служат моделирующие методы. Наиболее известны такие методы, как диаграмма бизнес-процессов (BPMN), схема потоков данных. Моделирование позволяет логично распределить процессы, выявить конфликты или лишние шаги.

В современных условиях всё шире применяется процессное моделирование с использованием специализированных программных средств, таких как ARIS, Bizagi, IBM Blueworks Live. Оно обеспечивает не только построение модели, но и её проверку на реализуемость, моделирование альтернатив и подготовку к автоматизации процессов. Визуальное представление процессов позволяет обеспечить единое понимание логики работы у всех участников, а также повысить качество управленческих решений.

Организационно-технологические методы направлены на внедрение проектируемых процессов в практику управления. Они включают разработку регламентов, должностных инструкций, организационных структур, а также выбор систем мотивации, каналов коммуникации и технологий контроля. Проектирование процессов на этом этапе становится инструментом изменения организационной культуры, формирования новых моделей поведения и согласования интересов различных уровней управления. Эффективное внедрение проектных решений требует поддержки со стороны высшего руководства, обучения персонала

и наличия механизмов обратной связи. Без полноценной организационной поддержки даже самые проработанные процессы рискуют остаться на бумаге. Именно поэтому большое значение придаётся вопросам управления изменениями, включая методы коммуникации, психологической адаптации и управления сопротивлением [7].

Проектирование управленческих процессов невозможно без применения системного подхода. Это означает необходимость учитывать взаимосвязь всех элементов управления, влияние внешней среды, специфику организационной культуры и ресурсные ограничения. Только в этом случае можно создать устойчивую, гибкую и воспроизводимую систему управления, способную адаптироваться к вызовам времени. Одним из инструментов системного подхода является метод структурного анализа (SADT), позволяющий разбивать сложные процессы на логически связанные модули, задавать входы, выходы, механизмы и управляющие воздействия. Такой подход облегчает как разработку, так и последующую модернизацию процессов. Более того, системный подход позволяет интегрировать проектирование процессов в общую архитектуру управления, связать его с управлением стратегией, проектами, рисками и качеством.

Также большое значение приобретает процессный подход, предполагающий ориентацию не на отдельные функции и подразделения, а на сквозные цепочки создания ценности. Проектирование в логике процессного подхода начинается с идентификации ключевых процессов, оценки их значимости, установления границ и назначения ответственных. Затем следует описание текущего состояния (AS IS), выявление проблемных зон и проектирование целевого состояния (TO BE). Часто используется методология DMAIC, происходящая из шести сигм, — определить, измерить, проанализировать, улучшить, контролировать. Такой подход позволяет не только улучшить процессы, но и построить систему их непрерывного совершенствования. Кроме того, в рамках процессного подхода применяется методика SIPOC, позволяющая чётко определить входы, выходы, поставщиков, клиентов и требования к процессу, что упрощает построение модели и коммуникацию между участниками [8].

Результаты / Results

Современные методы проектирования всё чаще ориентируются на гибкость, адаптивность и вовлечение персонала. Широкое распространение получают методы дизайн-мышления, Lean, Agile, Kanban, Scrum. В контексте управленческих процессов эти подходы позволяют быстро тестировать изменения, получать обратную связь и развивать культуру постоянных улучшений, например, применение Kanban-досок в управлении проектами или оперативными задачами позволяет визуализировать загрузку, выявить перегрузки и повысить прозрачность. В условиях неопределенности особую ценность приобретают гибкие методы, которые допускают поэтапную реализацию, итерационное развитие и максимальную вовлеченность пользователей. Это делает процессы не только формально правильными, но и действительно работающими.

Обсуждение / Discussion

Не менее важным является участие сотрудников в проектировании процессов. Вовлечение персонала позволяет учитывать реальные условия работы, повышает мотивацию к изменениям и формирует чувство сопричастности. Методы группового проектирования, мозговые штурмы, фокус-группы и сессии стратегического планирования становятся важным инструментом получения ценной информации и формирования реалистичных проектных решений. Совместное проектирование способствует формированию единого взгляда на цели, устраняет недопонимание и ускоряет внедрение изменений. Особенно важным становится вовлечение представителей разных уровней управления и функциональных областей — это обеспечивает многоплановость взгляда, снижает риск конфликта интересов и формирует чувство общей ответственности за результат [6].

Важным аспектом проектирования является оценка рисков и устойчивости проектируемых процессов. Методика FMEA (анализ видов и последствий отказов), сценарный анализ, стресс-тестирование позволяют заранее выявить потенциальные угрозы и слабые

места, подготовить механизмы реагирования и адаптации. Это особенно актуально в условиях высокой турбулентности, когда стабильность процессов становится фактором конкурентоспособности. Кроме того, методы оценки рисков помогают избежать непредвиденных издержек, повысить надёжность процессов и обеспечить выполнение нормативных требований. Их интеграция в процесс проектирования позволяет заранее предусмотреть механизмы отказоустойчивости, резервирования и корректирующих действий [7].

Таким образом, проектирование управленческих процессов представляет собой сложную, многоэтапную и стратегически важную деятельность, от качества которой напрямую зависит эффективность работы организации. Применение современных методов, их сочетание и адаптация к конкретным условиям позволяют выстраивать управленческие процессы, соответствующие потребностям бизнеса, ожиданиям клиентов и требованиям рынка. Грамотно спроектированные процессы обеспечивают не только формальную управляемость, но и устойчивую способность организации к саморазвитию и стратегическому обновлению. Сегодня именно методология и культура проектирования процессов становятся теми конкурентными преимуществами, которые формируют организационную зрелость, управленческую гибкость и долговременный успех. Будущее корпоративного управления принадлежит тем организациям, которые способны проектировать и совершенствовать свои процессы не только в ответ на внешние вызовы, но и в режиме упреждающего управления, создавая задел на стратегическое лидерство [5].

Ещё одной важной тенденцией в современном проектировании управленческих процессов является внедрение цифровых двойников процессов (Digital Twins). Это динамически обновляемые модели, которые отражают реальное состояние управленческих процессов в режиме реального времени и позволяют проводить симуляции, предсказывать последствия изменений и оптимизировать работу до её фактического запуска. Использование цифровых двойников открывает новые горизонты в адаптивности и точности управления, особенно в крупномасштабных и распределённых организациях [2].

Особое внимание в процессе проектирования необходимо уделять вопросам управления знаниями. Разработка и внедрение управленческих процессов сопровождается генерацией значительного объёма новой информации, включая лучшие практики, ошибки, рекомендации и шаблоны действий. Если эти знания не структурированы и не интегрированы в постоянную управленческую практику, организация теряет ценный актив. Методы проектирования должны учитывать механизмы накопления, хранения и передачи знаний, включая базы знаний, корпоративные вики, системы наставничества и обучающие платформы.

Кроме того, современные организации сталкиваются с необходимостью проектировать процессы, способные учитывать экологические, социальные и управленческие (ESG) аспекты. Это означает включение в управленческие практики элементов экологической устойчивости, социальной ответственности и этики. Проектирование с учетом ESG-требований требует междисциплинарного подхода, взаимодействия с внешними экспертами и постоянного мониторинга соответствия нормативным и репутационным стандартам [4]. Например, процесс управления поставками должен учитывать не только цену и срок поставки, но и экологический след, права работников поставщика и прозрачность цепочек поставок [7].

Не менее значимым направлением является персонализация управленческих процессов. Под влиянием цифровых технологий и развития аналитики поведения становится возможным адаптировать процессы под конкретные роли, задачи и стили работы сотрудников. Разработка маршрутов согласования, подсказок и контекстных панелей задач увеличивает производительность, уменьшает суммарное количество ошибок и повышает удовлетворенность персонала. Это актуально для удаленных форматов работы, в которых самодисциплина становятся ключевыми факторами успеха.

Так же не будет лишним отметить увеличивающуюся значимость кросс-культурных факторов в проектировании процессов для зарубежных компаний. Методы проектирования,

используемые в таких компаниях, чаще всего включают элементы культурной диагностики, моделирования сценарного с учетом особенностей рынка [4].

Заключение / Conclusion

В заключение необходимо подчеркнуть, что проектирование управленческих процессов — это не только техническая задача, а стратегическая компетенция организации. От зрелости подходов к проектированию зависит способность компании к инновациям, масштабированию, оперативному реагированию и устойчивому лидерству. Современный ландшафт требует от управленцев умения сочетать структурированность и гибкость, использовать как классические методы, так и новейшие технологии, учитывать как внутренние реалии, так и глобальные вызовы. Только в этом случае возможно создание по-настоящему эффективной системы управления, способной обеспечить долгосрочную результативность в условиях непрерывных изменений и растущей неопределённости.

Список источников

1. Будагов А.С., Молчанова Р.В. Будущее цифровых технологий в маркетинге // Актуальные проблемы экономики и управления. 2022. № 2 (34). С. 16–23.

2. Богатырева В.И. Искусственный интеллект в маркетинге: технологии и перспективы // Вестник Российской академии естественных наук. – 2023. – № 2 – С. 55-62.

3. Васильева Е.А. Цифровой маркетинг и искусственный интеллект: трансформация бизнес-моделей // Управленческое консультирование. – 2022. – № 8. – С. 48-53.

4. Жильцова О. Н. [и др.] Интернет-маркетинг: учебник для вузов / под общей редакцией О. Н. Жильцовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 97-109 с.

5. Ковшова М.В. Современные методы и технологии управления проектами в условиях цифровизации. В сборнике: Образование, технологии и общество на смене эпох. Материалы XX международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах. Москва. - 2024. С. 865-875.

6. Ковшова М.В., Вольский В.Д. Управления проектами строительного бизнеса с применением BIM-технологий, Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 9 (170). – С. 1375-1378.

7. Ковшова М.В., Подлесный М.О. Механизм обеспечения устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса, Материалы V международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Ростов-на-Дону, 2022. С.132-135

8. Шевченко Д.А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инстру ментов // Практический маркетинг. – 2019. – № 10 (272). – С. 29-37.

References

1. Budagov A.S., Molchanova R.V. The future of digital technologies in marketing. *Actual problems of economics and management.* 2022;2(34):16-23.

2. Bogatyreva V.I. Artificial intelligence in marketing: technologies and prospects. *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences.* 2023;2:55-62.

3. Vasilyeva E.A. Digital marketing and artificial intelligence: transformation of business models. *Management Consulting*. 2022;8:48-53.

4. Zhiltsova O. N. [et al.] Internet marketing: a textbook for universities / under the general editorship of O. N. Zhiltsova. – 2nd ed., revised Moscow: Yurait Publishing House, 2020. 97-109 p.

5. 7. Kovshova M.V. Modern methods and technologies of project management in the context of digitalization. In the collection: Education, technology and society at the change of eras. Proceedings of the XX International Congress with elements of a scientific school for young scientists. In 2 volumes. Moscow. 2024:865-875.

6. Kovshova M.V., Volsky V.D. Project management of construction business using BIM technologies. *Economics and entrepreneurship*. 2024. No. 9 (170). pp. 1375-1378.

7. Kovshova M.V., Podlesny M.O. Mechanism for ensuring sustainable development of small and medium-sized businesses, Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. In 2 parts. Rostov-on-Don, 2022:132-135.

8. Shevchenko D.A. Digital marketing: an overview of channels and tools. *Practical marketing*. 2019. № 10 (272). Pp. 29-37.