

Анализ содержания процессно-ориентированной культуры в современных организациях

Башмаков Данил Валерьевич

Канд. экон. наук, доц. каф. современных технологий управления
ORCID: 0000-0001-8663-4757, e-mail: dv.bashmakov@mail.ru

МИРЭА – Российский технологический университет, г. Москва, Россия

Аннотация

Данная работа посвящена изучению содержания процессно-ориентированной организационной культуры. Основные вопросы в ней – существует ли состав универсальных ценностей, определяемых методологией менеджмента бизнес-процессов и соответствуют ли ему организационные культуры российских компаний? Для решения этих вопросов были выполнены три задачи исследования. Во-первых, с позиций номотетического подхода определены состав и взаимосвязи ценностей процессно-ориентированной культуры на основе идей, изложенных международным профессиональным сообществом в стандарте «Свод знаний по управлению бизнес-процессами». Во-вторых, проведена оценка наличия этих номотетически определенных ценностей в официальных заявлениях и документах российских компаний. В-третьих, изучена практика следования процессно-ориентированной культуре на основе анализа содержания и методов реализации проектов совершенствования бизнес-процессов в российских организациях. В результате проведенного исследования было установлено, что к универсальным ценностям процессно-ориентированной культуры следует отнести изменения, качество в аспектах клиентоориентированности и производительности, ответственность и сотрудничество. В заключении работы был сделан вывод об изоморфности организационных культур современных компаний. Высказано предположение, что это сходство обусловлено общими тенденциями развития общества, среди которых научно-технический прогресс, увеличение производственных возможностей и рост доступности образования и знаний в целом. Ввиду возможных перспектив этих тенденций также был сделан вывод о необходимости поддержания в современных организациях баланса универсальных ценностей процессно-ориентированной культуры посредством намеренного культивирования ответственности и сотрудничества.

Ключевые слова

Бизнес-процесс, ценности организации, организационные изменения, ответственность, организационная культура, качество, система коммуникаций, клиентоориентированность, сотрудничество, организационный изоморфизм, универсальные ценности, технологический прогресс

Для цитирования: Башмаков Д.В. Анализ содержания процессно-ориентированной культуры в современных организациях // Вестник университета. 2025. № 7. С. 5–16.



Analysis of the content of process-oriented culture in modern organisations

Danil V. Bashmakov

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Modern Management Technologies Department
ORCID: 0000-0001-8663-4757, e-mail: dv.bashmakov@mail.ru

Moscow Institute of Radio Engineering, Electronics and Automation – Russian Technological University, Moscow, Russia

Abstract

This article is devoted to the study of the content of process-oriented organisational culture. The main questions in it are whether there is a composition of universal values defined by the methodology of business process management and whether the organisational cultures of Russian correspond correspond to it. To solve these problems, three research tasks are performed. Firstly, the composition and interrelationships of values of the process-oriented culture are defined from the nomothetic approach based on the ideas set out by the international professional community in the standard “Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge”. Secondly, the presence of these nomothetically defined values in official statements and documents of Russian companies is assessed. Thirdly, the practice of following the process-oriented culture is studied based on the analysis of the content and methods of implementation of business process improvement projects in Russian organisations. As a result of the research, it has been found that the universal values of the process-oriented culture include change, quality in the aspects of customer orientation and productivity, responsibility and cooperation. In the article it is concluded that the organisational cultures of modern companies are isomorphic. It is suggested that this similarity is due to general trends in the development of society, among which are scientific and technological progress, increasing production capabilities, and growing availability of education and knowledge on the whole. In view of the possible prospects of these trends, it has also been concluded that it is necessary to maintain the balance of universal values of the process-oriented culture in modern organisations by deliberately cultivating responsibility and cooperation.

Keywords

Business process, organisational values, organisational changes, responsibility, organisational culture, quality, communication system, customer orientation, cooperation, organisational isomorphism, universal values, technological progress

For citation: Bashmakov D.V. (2025) Analysis of the content of process-oriented culture in modern organisations. *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 5–16.

ВВЕДЕНИЕ

В определении процессно-ориентированной организационной культуры можно выделить два аспекта. В первую очередь это проявление отношений и поведения людей в контексте их взаимодействия в бизнес-процессах современных организаций. Именно взгляд на компанию как на множество последовательных действий, логика которых подчинена созданию продуктов, обладающих ценностью для разных заинтересованных сторон, лежит в основе методологического подхода BPM (англ. business process management – управление бизнес-процессами), и находит отражение в его культурном феномене. В этом аспекте охарактеризовать или оценить культуру становится возможным по фактическим действиям и общению членов относительно того, насколько они способствуют эффективной деятельности, – очевидно, что в условиях слаженного взаимодействия процессы могут протекать быстрее и соответствовать требуемому результату.

В ином аспекте процессно-ориентированная культура есть совокупность номотетически определенных профессиональным сообществом ценностей, общих для всех тех организаций, что намерены следовать стандартам BPM. С этой позиции методологические принципы, призванные обобщить совместный опыт управления бизнес-процессами, выступают ключевым аргументом в утверждении универсальных ценностей для регулирования взаимоотношения членов организации через воздействие на их поведенческие установки.

Оба аспекта должны сходиться в объяснении каждой конкретной ситуации – то есть, взаимодействуя в рамках бизнес-процессов, члены компании вырабатывают те же ценности, которые провозглашаются сообществом в лице Ассоциации профессионалов по управлению бизнес-процессами АВРМР (англ. Association of Business Process Management Professionals), а также в том, что следование номотетическому ряду ценностей процессно-ориентированной культуры менеджмента (или BPM-культуры) будет оказывать положительное влияние на успехи деятельности организации, и потому оно поддерживается руководством.

Следовательно, суть проблемы можно выразить в двух гипотезах: применение методов BPM приводит к определенной институционализации универсальных ценностей; декларируемые профессиональным сообществом универсальные ценности подкреплены практикой, и следование им положительно влияет на результаты организации.

Для проверки этих гипотез предлагается определить состав ценностей процессно-ориентированной культуры менеджмента на основе анализа содержания Свода знаний по управлению бизнес-процессами (англ. Business Process Management Common Body of Knowledge, далее – BPM СВOK) как актуального международного профессионального стандарта; проверить наличие ценностей BPM-культуры в отечественных организациях, успешная деятельность которых получила признание в профессиональном обществе, на основе изучения их информационных материалов.

СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ КУЛЬТУРЫ В СВОДЕ ЗНАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Авторы BPM СВOK четвертой версии дают определение понятию культуры в параграфе 9.3.2 «Организационное проектирование» в следующем виде: «это то, как организация на самом деле работает. Она состоит из стиля руководства, отношения и привычек работников, а также практики управления, составляющих отличительную индивидуальность организации. Культура подобна воздуху, который проникает всюду, и она является одновременно причиной и следствием поведения организации. Культура отражает истинную философию и ценности, которые организация практикует в реальности. Таким образом, культура – это показатель того, насколько хорошо организация воплотила свою философию (организационную стратегию) на практике» [1, с. 358]. В этом определении следует выделить два важных признака. Первый из них – это сочетание двух вышеобозначенных аспектов – культура есть и причина, и следствие поведения организации одновременно, то есть и ее фактические проявления, и ее смысловые компоненты прагматичного назначения. Второй признак – намеренная индивидуализация, то есть культура должна отличать компанию от других через выражение ее философии и ценностей. По сути, это означает, что содержание организационной культуры должно быть неповторимо, что, как правило, обусловлено той уникальной потребительской ценностью, которую она создает. Однако очевидно, что наличие идентичных управленческих практик в организациях, в том числе связанных с BPM, будет способствовать формированию в них схожих черт культуры. Действительно, как это будет

показано далее, в ВРМ СВОК есть общие рекомендации к организационной культуре, которая, в соответствии с философией ВРМ, должна быть процессно-ориентированной, а именно обеспечивать общее понимание разных аспектов управления бизнес-процессами. Как минимум четыре ценности концентрируют в себе основные мысли ВРМ СВОК.

Ценность 1 – изменения. В ВРМ СВОК 4 заявлено, что «конечная цель инициативы ВРМ заключается в формировании процессной культуры, в которой организация воспринимает технологические и другие изменения...» [1, с. 373]. В стандарте рекомендуется сформировать лояльное отношение всех сотрудников к преобразованиям. Для этого руководству организации необходимо обеспечить верную интерпретацию сотрудниками причин предлагаемых в ней изменений. Это, в свою очередь, требует создания развитой системы эффективных коммуникаций и реализацию процессов сопровождающего программу изменений обучения. Основные аргументы ценности – часто наблюдаемое сопротивление сотрудников процессным инициативам, их негодование разрушениями привычного им порядка, страх увольнения, а также утраты полномочий и влияния [2]. Учитывая, что совершенствование процессов на основе внедрения новых технологий способствует росту производительности и действительно создает в организации возможности снижения трудозатрат, сопротивление сотрудников преобразованиям вполне может быть небезосновательным. Однако в отсутствие реальных угроз для них важно исключить восприятие изменений только как ради изменений во множестве неизвестных мотивов, связав их с обеспечением конкурентоспособности организации. Инвестиции же в обучение сотрудников будут свидетельствовать об их ценности для компании и способствовать вовлечению в процесс организационного развития с пониманием своей роли в нем.

Ценность 2 – качество. Качество есть такое сочетание свойств продукта, которое будет удовлетворять потребностям и требованиям клиентов и других заинтересованных сторон. Иными словами, это то, что хотят видеть в продукте рынок, общество. Формирование этой ценности связано с самой сутью методологии ВРМ, а именно с выстраиванием сквозного процесса, ориентированного на создание потребительской ценности. Оно сначала получило международное признание как один из принципов всеобщего управления качеством (англ. total quality management, далее – TQM). Ценность проявляется в том, что каждый сотрудник вносит свой вклад в общий результат деятельности организации, поскольку она представляет собой систему взаимосвязанных процессов, целостность которой позволяет определить ее как тотальную, или всеобщую.

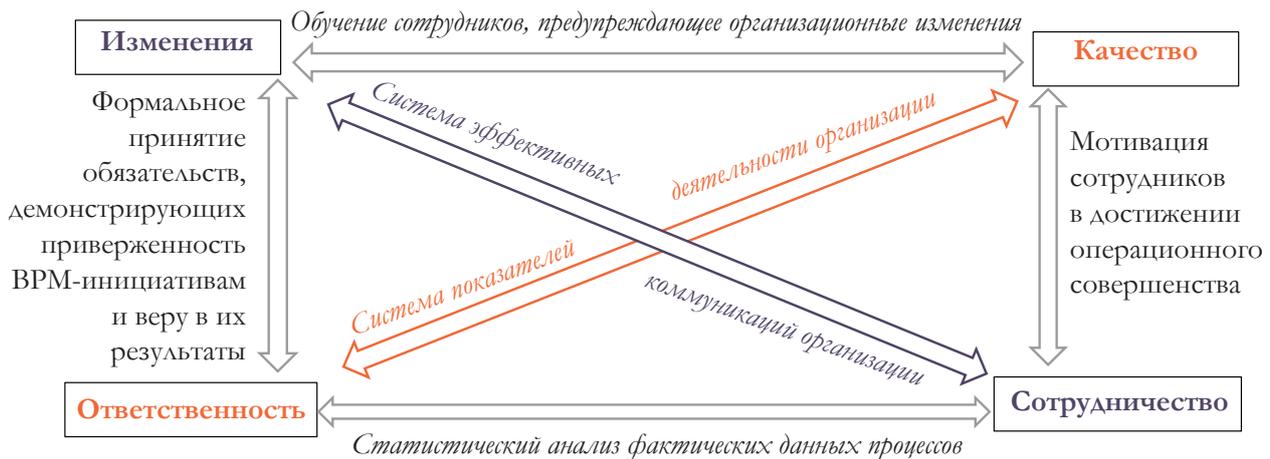
Создание потребительской ценности как достижение одной из целей ВРМ-инициатив возможно только через общее понимание тех свойств, которые должны быть воплощены в ней. Разделяемый всеми сотрудниками образ качества продукта позволяет провести различие между полезной и излишне выполняемой работой, способствуя их более высокой эффективности. В свою очередь, дифференциация процессов создает необходимый простор для творчества в разработке технологии деятельности, связанный с принятием решений о составе операций и методах их исполнения. Согласно ВРМ СВОК 4 эти решения должны демонстрировать операционное совершенство – достижение требуемого качества снижением объема используемых ресурсов. Отсюда в составе рассматриваемой ценности можно выделить еще два смыслообразующих компонента – это клиентоориентированность и производительность. Их связь и раскрывает суть качества – правильно делать правильные вещи. Проявлением же ценности качества в организации часто являются ее критерии решений в сфере кадрового управления – показатели оценки достижений, за которые вознаграждают сотрудников, способы их мотивации, критерии отбора и найма, основные направления обучения, развития талантов и векторы карьерного развития, а также условия формирования кадрового резерва.

Ценность 3 – ответственность. Ответственность буквально означает способность отвечать за свои поступки, действия. Иначе можно сказать, что будущие ответы человека служат причинами действий в настоящем. В ВРМ СВОК 4 выражением ответственности в организационной культуре являются следующие поведенческие принципы и установки, прежде всего высшего руководства. Во-первых, приверженность процессным инициативам, что оправдывает серьезность намерений руководства и других сотрудников по поводу изменений в организации. Во-вторых, наличие веры в успешное достижение результатов ВРМ-проектов, ее отсутствие в момент их инициации свидетельствует об игнорировании сомнений и оставленных без внимания возможных неблагоприятных исходов в проекте. В-третьих, постановка измеримых результатов, что требует более точной оценки последствий при принятии в настоящем

решений и проектировании действий. В-четвертых, следование принципу баланса полномочий и обязанностей, крайне важному для методологии ВРМ, поскольку в его основе лежит изменение способа распределения ответственности в организации. ВРМ ориентирована на устранение проблем и потерь эффективности при передаче ответственности между функциональными подразделениями. Для заполнения вакуума ответственности в межфункциональном взаимодействии ВРМ СВОК рекомендует введение роли владельца процесса в системе управления организации. Частым нарушением принципа баланса обязанностей и полномочий является назначение на эту роль человека, ответственного за весь цикл работы в нем, функционального руководителя среднего звена без расширения его полномочий, способного обеспечить надлежащее выполнение лишь части функций данного процесса, но не успешное достижение общего результата. В-пятых, ресурсное обеспечение решений, в особенности применительно к задачам развития организации, которые требуют, в частности, учитывать и компетентностный потенциал сотрудников.

Ценность 4 – сотрудничество. Процесс как предмет управления, согласно методологии ВРМ, обретает свою целостность в результате объединения работников разных должностей из разных отделов в совместную деятельность на основе их открытости и готовности к межфункциональному взаимодействию в организации. Одной из установок ВРМ СВОК в стремлении к сотрудничеству является следование моральному принципу отказа от осуждения людей, что позволяет избегать конфликтов и взаимного недоверия, в результате которых возможно блокирование успешной реализации процесса. В этом случае можно наблюдать заимствование философией ВРМ еще одного принципа TQM, который подробно разбирает в своих трудах Э. Деминг, а именно принципа анализа процесса на основе фактов, выявляемых посредством изучения статистической вариабельности его результатов. Э. Деминг убедительно доказывает, что стабильные отклонения в процессе есть следствие, как правило, его недостаточной организации, а не чей-то вины в каждом отдельном случае. Для эффективной работы процесса важно устранить системные ошибки и те условия, которые приводят к его сбоям, а поиск виновного в этом мало чем поможет, тем более что понимание причин отклонений можно преобразовать в формализованное знание, доступное всем сотрудникам организации [3]. Проявлением ценности сотрудничества является бесконфликтное, вовлеченное и естественное общение работников по существующим проблемам организации и перспективам ее развития. Основанная на солидарности и доверии система коммуникаций компании способна обеспечить эффективность обучения, поскольку создает благоприятную среду для обмена знаниями [4].

Связи всех четырех ценностей обусловлены взаимоусиливающим влиянием средств реализации процессно-ориентированной культуры в организации, показанных на рисунке.



Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Процессно-ориентированная культура организации в составе ценностей и средств их реализации

Применение этих средств культивирования вышеописанных ценностей должно помочь руководству организации достичь синергетического эффекта процессно-ориентированной культуры благодаря их сочетаемости с рекомендуемыми ВРМ-практиками.

ЦЕННОСТИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОФИЦИАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТАХ И ЗАЯВЛЕНИЯХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Рассмотрим, как представленные выше ценности проявляются в отечественных организациях, которые заявляют о применении методологии ВРМ. Разумеется, для начала следовало бы обратиться к их официальным сведениям и документам о содержании организационных культур. В качестве объекта исследования были выбраны 11 публичных компаний, которые участвовали в конкурсе «ВРМ-проект года», проводимого с 2017 г. АВРМР Russian Chapter при поддержке ИТ-кластера (ИТ – информационные технологии) Фонда «Сколково» и Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации (далее – РФ, Россия)¹. В результате изучения информации на их официальных сайтах выяснилось, что только у двух компаний отсутствовал набор из всех четырех рассматриваемых ценностей. Во-первых, это публичное акционерное общество (далее – ПАО) «Промсвязьбанк», у которого заявлен набор всего из трех ценностей, где, за исключением качества, все остальные по своей сути полностью соответствуют содержанию процессно-ориентированной культуры:

- ценность изменений. «Широта взглядов. Мы смотрим шире на свои задачи и помогаем банку меняться»²;
- ценность ответственности. «Личная ответственность. Мы отвечаем за свои действия и решения»³;
- ценность сотрудничества. «Единая команда. Мы сотрудничаем для решения общих задач»⁴.

Вторая организация, где также из-за исключения качества отсутствует полный набор рассматриваемых ценностей, – это ПАО «Горно-металлургическая компания „Норильский никель“». В содержании культуры этой организации вместо заявлений о качестве присутствует вектор на безопасность, что, конечно, чрезвычайно значимо для горнодобывающих промышленных компаний. Однако все остальные ценности находят отражение в официальных формулировках:

- ценность изменений. «Эффективность – это главное стремление компании и стимул для развития профессиональных качеств каждого сотрудника. Каждый из нас умеет менять привычные подходы и меняться к лучшему – изменения должны быть заряжены энергией действия, иначе инерцию не преодолеть»;
- ценность ответственности. «Эффективность. Каждый из нас в ответе за общий результат – настоящие командные достижения невозможны без персональной ответственности за свой участок»;
- ценность сотрудничества. «Забота о людях – это основа сотрудничества и взаимодействия внутри наших коллективов. Каждый из нас поддерживает друг друга по делу и знает, как принести пользу... Каждый из нас уважает себя и проявляет уважение к другим – самоуважение позволяет не путать заслуженную критику с хамством, лидерство – с высокомерием, а уверенность в себе – с безразличием»⁵.

Итак, все 11 публичных компаний, участники конкурсов «ВРМ-проект года» разных лет, в официальных заявлениях своих организационных культур содержат три из четырех вышеописанных ценностей ВРМ-культуры, а 9 из них (более 80 %) имеют полный набор, включая четвертую ценность о качестве как клиентоориентированности и операционном совершенстве. Такое сходство в содержании является свидетельством их изоморфности и наличия общей культурной среды, в которой действуют эти компании. Данный вывод делается в пользу мнения сторонников институциональной теории о влиянии культуры общества на организацию [4].

Однако это заявления и призывы. На практике, например, одно из диагностических исследований корпоративной культуры в Информационно-вычислительном центре «Российских железных дорог» (далее – РЖД) показало, что не все сотрудники могут четко описать ценностно-смысловую составляющую деятельности организации [5]. Действительно, формирование политики на высших уровнях иерархии управления организацией и понимание этой политики на ее нижних «этажах» – не одно и то же.

ЦЕННОСТИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КУЛЬТУРЫ И СРЕДСТВА ИХ РЕАЛИЗАЦИИ В ВРМ-ПРОЕКТАХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Конечно, с учетом ограничений в объеме данной работы рассмотреть все компании не получится, поэтому в качестве объектов для дальнейшего анализа отберем лишь те из них, включая их дочерние

¹ ВРМ-проект года. Официальный сайт. Режим доступа: <https://bpmaward.ru> (дата обращения: 22.04.2025).

² Карьерный портал ПСБ. О банке. Режим доступа: <https://job.psbank.ru/about> (дата обращения: 22.04.2025).

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Норникель. Новые корпоративные ценности. Режим доступа: <https://nornickel.ru/upload/iblock/buklet-po-cennostyam-181124.pdf> (дата обращения: 22.04.2025).

структуры, что неоднократно удостаивались наград от жюри этого конкурса. К таковым следует отнести открытое акционерное общество (далее – ОАО) «РЖД», ПАО «Сбербанк», ПАО «Норникель» и ПАО «ВТБ». На примере этих организаций выявим наличие стремления к ценностям процессно-ориентированной культуры в описаниях BPM-проектов, представленных ими на конкурс «BPM-проект года» в период с 2017 г. по 2024 г., а также выясним, какие средства и приемы они использовали для культивирования этих ценностей.

Ценность 1 – изменения. В ОАО «РЖД» наиболее явно она представлена в проекте «Фабрика роботизации бизнес-процессов» 2022 г.⁶ В его описании компания прямо признает, что основной трудностью было преодоление недоверия потенциальных внутренних заказчиков к технологии RPA (англ. robotic process automation – роботизированная автоматизация). Решить эту проблему компании удалось с помощью системы коммуникации и обучения. В первом случае она использовала популяризацию идеи через внутренний новостной портал, публикацию статей об эффективности технологии во внутренних изданиях, выступления на эту тему на конференциях внутри компании и доклады на разных уровнях управления и даже создала внутренний бренд проекта «Фабрика роботизации». Во втором случае его был сформирован центр обучения по созданию и эксплуатации программных роботов. Необходимость повышения компетенций сотрудников бизнес-подразделений возникла и в компании ПАО «Норникель» при реализации похожего проекта «Миграция 100+ RPA-роботов без потери функциональности» 2024 г.⁷

Проблема страха пользователей при переходе на новые средства автоматизации решалась и в проекте «Автоматизация кредитного процесса для корпоративных клиентов» ПАО «Сбербанка» 2018 г.⁸ Во избежание этой проблемы внедрение сложных решений сопровождалось наличием дублирующих решений (как правило, старых средств автоматизации) до наступления периода стабилизации. Свидетельством распространения знаний в компании, поддерживающих организационные изменения, в этом проекте является использованная при его реализации корпоративная методика Sbergile, основанная на методологии гибкого управления. Этот инструмент обеспечивает в каждом конкретном проекте не только высокую скорость поставки конечной функциональности пользователю, но и непрерывное следование изменениям их потребностей. Методы agile используются и в ВТБ, в котором к 2021 г. было сформировано 227 agile-команд [6]. В частности, в описании проекта «ВТБ Онлайн» «Упрощенный налоговый вычет без документов» 2022 г. отмечены такие преимущества от применения гибких методов, как возможность вносить изменения в продукт даже на поздних стадиях его разработки и оперативное реагирование на обновления законодательства, изменения бизнес-требований, действия конкурентов и проявления прочих внутренних и внешних факторов их деятельности⁹.

Ценность 2 – качество. В описании предлагавшихся на конкурсах «BPM-проект года» проектов рассматриваемых здесь компаний сообщается о стремлении к двум ранее упоминавшимся аспектам качества – клиентоориентированности и операционной эффективности. В проектах «Внедрение сервиса дистанционной продажи билетов льготной категории пассажиров» ОАО «РЖД» 2023 г.¹⁰ и «Улучшение клиентского опыта за счет совершенствования процессов обслуживания пассажиров в поездах» Федеральной пассажирской компании 2024 г. клиентоориентированность достигалась с помощью метода построения клиентского пути. В последнем проекте сообщается об использовании индекса удовлетворенности пассажиров как корпоративного показателя эффективности компании, рассчитываемого для мотивации всех ее работников¹¹. В проекте ВТБ «Упрощенный налоговый вычет без документов» 2022 г., помимо индекса удовлетворенности потребителей CSI (англ. customer satisfaction index), проводилось также измерение индекса лояльности клиентов и готовности рекомендовать сервис NPS (англ. net promoter score), что связано со стремлением банка достичь уникального клиентского опыта посредством создания бесшовных сервисов.

⁶ BPM-проект года. Фабрика роботизации бизнес-процессов (ОАО «РЖД»). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2022/03/02/rzd2/> (дата обращения: 25.04.2025).

⁷ BPM-проект года. Миграция 100+ RPA-роботов без потери функциональности (Норникель). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2024/02/25/pornik-2/> (дата обращения: 25.04.2025).

⁸ BPM-проект года. Автоматизация кредитного процесса для корпоративных клиентов (Сбербанк). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2019/01/23/sberbank-3/> (дата обращения: 25.04.2025).

⁹ BPM-проект года. Упрощенный налоговый вычет без документов (ВТБ Онлайн). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2022/01/24/onlinevtb-ru/> (дата обращения: 25.04.2025).

¹⁰ BPM-проект года. Внедрение сервиса дистанционной продажи билетов льготной категории пассажиров (ОАО «РЖД»). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2023/02/28/center-rzd-ru/> (дата обращения: 25.04.2025).

¹¹ BPM-проект года. Улучшение клиентского опыта за счет совершенствования процессов обслуживания пассажиров в поездах дальнего следования (Федеральная пассажирская компания). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2024/03/01/fpk/> (дата обращения: 25.04.2025).

В ПАО «Сбербанк» в проекте «Автоматизация кредитного процесса для корпоративных клиентов» 2018 г. ориентация на потребителя обеспечивалась построением клиентоцентричной базы данных с последующим ее применением для персонализации предложений банка, а также омниканальностью на основе Единой фронтальной системы и единого стандарта обслуживания во всех каналах взаимодействия с клиентом – в офисах, в мобильном приложении, браузере и телефоне. Аналогичный подход применялся и компанией «Норникель» в 2023 г. в проекте «Комплексная автоматизация бизнес-процессов на платформе K2» для внутренних пользователей¹².

Стремление к операционной эффективности наиболее явно представлено в проектах роботизации процессов, среди них «Фабрика роботизации бизнес-процессов» ОАО «РЖД», в котором было создано более 1 тыс. программных роботов, заменяющих работу почти 400 квалифицированных специалистов, и «Миграция 100+ RPA-роботов без потери функциональности» компании «Норникель», где был использован такой метод контроля качества, как трехэтапное тестирование разработчиком, архитектором и бизнес-заказчиком, что позволило сократить до нуля возврат продукта на доработку.

Ценность 3 – ответственность. Примерами следования этой ценности являются проекты ВТБ «Цифровизация социальных выплат в партнерстве с государством»¹³ и «Упрощенный налоговый вычет без документов» 2023 г. и 2022 г. соответственно. Формальные обязательства и приверженность BPM-инициативам со стороны руководства выражались в них в том, что из состава правления выделялся куратор с прямыми полномочиями над специально созданными ответственными структурами. Всего под непосредственным подчинением курирующего члена правления в банке было создано более 50 стримов – независимых подразделений, которые теперь самостоятельно, от идеи до ее реализации, развивают бизнес-процессы. В частности, за осуществление двух вышеназванных проектов отвечал стрим «Госуслуги».

Также следует отметить, что эта ценность в методологии BPM реализуется через управление на основе фактических данных и метрик. Поэтому решение этих задач в описании проекта «Управление бизнес-процессами» по внедрению в ПАО «Сбербанк» BPM-технологии замкнутого цикла в 2017 г. является также примером следования компанией ценности ответственности¹⁴.

Ценность 4 – сотрудничество. Ориентация на совместную деятельность означает отказ от разрушающих отношения действий, уважение мнения других и признание приоритета людей и коммуникаций между ними над формальными процессами и организационными инструментами. В такой трактовке сотрудничество является одной из ценностей agile [7], и на это непосредственным образом указано в описании проектов ВТБ. В компании руководствуются принципом one team – one goal (англ. одна команда – одна цель), вследствие чего нормами становятся отказ от обвинений кого-либо в неудачах, открытые обсуждения, стремление к разбору ситуации, уважение мнения своих коллег и поиск возможностей оперативного решения проблем на основе взаимной поддержки.

Следствием применения принципов гибкого управления в контексте сотрудничества является также практика вовлечения заказчиков и пользователей продукта в его разработку, которая, например, была использована в проекте 2024 г. «Миграция 100+ RPA-роботов без потери функциональности» компании «Норникель»¹⁵.

Свидетельством наличия ценности сотрудничества является и ориентация в BPM-проектах на вовлеченность широкого круга лиц, что обычно требует согласования разных интересов в достижении результатов и обеспечения соответствия их метрик мотивам этих лиц. Например, в проекте 2018 г. ПАО «Сбербанк» «Автоматизация кредитного процесса для корпоративных клиентов» совершенствуемый бизнес-процесс представлял собой комплекс взаимодействий различных подразделений банка. В нем задействовано более 70 различных ролей, и по каждой из них был обеспечен контроль последовательности и сроков выполнения операций.

В проекты ВТБ «Цифровизация социальных выплат в партнерстве с государством» и «Упрощенный налоговый вычет без документов» 2023 г. и 2022 г. соответственно были вовлечены коллеги из смежных

¹² BPM-проект года. Комплексная автоматизация бизнес-процессов на платформе K2 (ПАО «ГМК «Норильский никель»). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2023/01/27/nornik-ru/> (дата обращения: 25.04.2025).

¹³ BPM-проект года. Цифровизация социальных выплат в партнерстве с государством (Банк ВТБ). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2023/02/16/vtb-ru/> (дата обращения: 25.04.2025).

¹⁴ BPM-проект года. Комплексная автоматизация бизнес-процессов на платформе K2 (ПАО «ГМК «Норильский никель»). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2023/01/27/nornik-ru/> (дата обращения: 25.04.2025).

¹⁵ BPM-проект года. Миграция 100+ RPA-роботов без потери функциональности (Норникель). Режим доступа: <https://bpmaward.ru/2024/02/25/nornik-2/> (дата обращения: 25.04.2025).

подразделений банка и организовано непрерывное взаимодействие с рядом ведомств Пенсионного фонда РФ, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России, Федеральной налоговой службы и др.

В итоге можно сделать вывод о том, что заявленные выше ценности ВРМ-культуры присутствуют не только в ВРМ СВОК, но и в официальных источниках и документах рассматриваемых компаний как элементы их организационных культур, и даже более того – стремление к ним находит фактическое выражение в конкретных способах и приемах реализации реальных ВРМ-проектов. Проведенный в работе анализ также показывает изоморфность организационных культур современных компаний, которые оказываются идентичными по составу и смыслу их ценностей в силу общего процессно-ориентированного содержания.

УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КУЛЬТУРЫ

Методология ВРМ сама по себе является культурным феноменом развития общества. Сформированные в ней ценности отражают эволюцию мысли менеджмента ввиду тех изменений, что происходили в организациях в контексте общих исторических событий на протяжении почти двух столетий в разных странах. В связи с этим для наилучшего понимания роли данных универсальных ценностей сегодня целесообразно в заключение сделать предположения о тех значимых событиях и тенденциях, которые вели к их распространению.

Исходным, поворотным пунктом в развитии общества на пути к ценностям современного менеджмента в целом стала первая треть XIX в., когда осуществлялся переход от первой промышленной революции ко второй. С одной стороны, широкое распространение получила механизация труда в текстильной, а потом и в других отраслях промышленности, а с другой – началось применение паровых машин в судоходстве и строительстве железных дорог. Так, по мнению А. Чандлера, менеджмент появился в Соединенных Штатах Америки в середине XIX в. в железнодорожных компаниях, на 40–50 лет раньше, чем в промышленности [8]. С этого времени смена технологий, приводящая к кардинальным изменениям хозяйственного быта, происходила в пределах человеческой жизни и переживалась на индивидуальном личном уровне. Всякий раз появление новых технологий завораживало людей своей мощью и подогревало их любопытство к новым открытиям – в обществе укоренились идеи научно-технического и социального прогресса, подготовленные предыдущей эпохой Просвещения. В этих идеях прогрессивизма и зарождается культура инноваций, выраженная в стремлениях общества к самообновлению, принятии им новшеств в способах удовлетворения своих потребностей и ожиданиях постоянных улучшений в социальном порядке.

Однако к середине XIX в. в обществе стали возникать противоречия – рост промышленности требовал все больше рабочей силы, до сих пор скованной крепостным правом или отношениями рабовладения. Отказ от принудительных форм труда в этот период в разных странах не только дал свободу все большему числу людей, но и стал ключевым условием для формирования культуры ответственности, ценности которой еще только требовалось воспитать – широкие массы людей должны были понимать обстоятельства своих решений и возможные последствия своего поведения, причем в черед сменяющихся технологических укладов. В связи с этим к началу XX в. в разных странах начинает распространяться система всеобщего образования – задача, по-прежнему не решенная в масштабах человечества. Способствуют этому и средства массовой информации, которые в указанный период достигают эффекта влияния на общественное мнение, особенно радио, доступное широким массам людей. В этот же период фабричная система производства начинает сменяться системой массового производства, образцовыми примерами которого стали автомобильный завод Г. Форда и предприятия Т. Бати. В этих условиях, помимо необходимости обеспечения унифицированного стандартного качества, возникает и потребность в сотрудничестве для его достижения на основе углубления разделения труда и концентрации всего производственного процесса в одном месте. Методы работы на предприятиях массового производства формируют поведенческие нормы людей индустриальной эпохи, через них происходит культивирование качества и коллективной солидарности. Так в период с первой трети XIX в. и по первую треть XX в. в обществе формируется база тех ценностей, – инновации, качество, ответственность и сотрудничество – которые определяют дискурс в менеджменте и организационных практиках социума вплоть до середины XX в., когда появляются тенденции потребительства, или консьюмеризма.

После Второй мировой войны конфигурация потенциалов четырех ценностей меняется. Если ценности изменений (инноваций) и качества культивируются естественным образом в силу тенденций, присущих динамике общества, то ценности ответственности и сотрудничества ввиду действия этих же тенденций нуждаются, скорее, в защите и намеренной культивации. К естественным тенденциям следует отнести, во-первых, рост товарного разнообразия и устойчивого профицита на товарном рынке, возникновение общества потребления, укореняющего ценность качества посредством усиливающейся маркетинговой активности в социуме, а во-вторых, автоматизацию и следующую за ней цифровизацию производства, в условиях которых возникает ориентация на поиск и внедрение новых технологий и непрерывных циклов организационных изменений ради роста производительности, что в итоге приводит к усилению первой тенденции. Эти же тенденции оказывают обратное, разрушающее или как минимум ослабляющее воздействие на другие ценности – ответственность и сотрудничество, которым тем не менее в современном обществе альтернативы пока нет, а потому они нуждаются в культивировании в организациях для надлежащего выполнения людьми своих социальных ролей.

Культ сотрудничества, особенно в аспекте коллективной солидарности, часто увязывают с технологиями производственной деятельности, в которую вовлечены члены того или иного сообщества, или вовсе с отраслевой структурой экономики. Например, коллективизм свойственен народам, веками занимавшимся выращиванием риса, так как это требует общих усилий по созданию системы орошения полей [9]. Следовательно, ценность сотрудничества была обусловлена взаимной нуждой людей друг в друге в производственном процессе для достижения его целей. Сегодня технологические тенденции размыкают эту связь между людьми, а, по мнению Э.С. Райнерта, технологическое развитие и прогресс всегда имели логику соревнования, а не сотрудничества [10].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящий же момент очевидно, что распространение автоматизации приводит к исключению человека из производственных процессов, дает возможность заниматься производительным трудом без прямого контакта с другими работниками, исчезает существовавшее прежде требование объединения физических усилий индивидов. Аналогичным образом развитие искусственного интеллекта (далее – ИИ) уменьшает роль человеческого мнения в созидательной деятельности. Со временем количество систем ИИ, существующих только как компьютерные программы, превысит число людей. Общественные отношения будут трансформированы «посредством вычислительных абстракций в безэмоциональный системно-виртуальный мир, в котором индивид „морально устаревает“ относительно требований новейших технологий» [11, с. 602]. Уже сегодня связь между людьми в производственном процессе все чаще опосредована информационно-коммуникационными технологиями в сети интернет, при этом разделение труда даже в пределах одной организации может иметь глобальный характер и предполагать обезличенное и эмоционально обедненное взаимодействие неизвестных друг другу сотрудников без регулярного общения с руководителем [12].

Исследования шестого и седьмого технологических укладов показывают, что примерно к 2040 г. менеджмент как координатор отношений «человек – человек» может стать бессмысленным, его роль в концепции безлюдного роботизированного производства будет играть ИИ [11]. В ситуации отсутствия внешней необходимости постоянного общения с другими членами коллектива формирование ответственности ограничено из-за отсутствия тех субъектов, по отношению к которым она должна была проявиться [9]. Ценность ответственности из плоскости труда как совместной деятельности мигрирует в плоскость рыночных отношений в качестве ориентации на потребителя. Если в первом случае человек имел возможность руководствоваться групповым интересом через непосредственное общение с коллегами, то во втором случае его оценка своих усилий обусловлена агрегацией покупательских решений в виде получаемого дохода, как правило, без установления личных отношений. В таких обстоятельствах культура сотрудничества выражает нормы не столько достижения общего результата через объединение индивидуальных усилий, сколько стремления к благосостоянию через рост рыночных транзакций. При этом нынешний уровень благосостояния в отдельных странах достиг такой величины, что у трудоспособного человека появляется возможность жить исключительно за счет труда других людей, получая так называемый безусловный базовый доход. Иными словами, современные технологии производства предполагают создание такого

объема валового продукта, который уже не требует полного участия трудоспособных членов общества в совместной деятельности, снижая для них ценность сотрудничества.

В итоге организации сегодня вынуждены обеспечивать баланс ценностей – если изменения и качество для них имеют естественные стимулы устремления к ним для сохранения своей конкурентоспособности, то применительно к ответственности и сотрудничеству такие стимулы ослабевают, и из-за отсутствия их альтернатив руководству следует проводить намеренное культивирование этих ценностей посредством организационных практик.

Список литературы

1. *Бенедикт Т., Кирхмер М., Шпарсиг М., Франц П., Саксена Р., Моррис Д. и др.* Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0. Пер. с англ. А. Матусевич. М.: Альпина Паблишер; 2022. 504 с.
2. *Грошев И.В., Мэнип Х.* Управление цифровой трансформацией организационной культуры и формирующих ее факторов в условиях цифровизации. Вестник университета. 2024;11:5–13. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-11-5-13>
3. *Деминг Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с англ. Ю. Адлера, В. Шпера. М.: Альпина Паблишер; 2017. 417 с.
4. *Ци Ж.* Управленческая культура как часть организационной культуры в формировании и реализации стратегии организации. Вестник университета. 2021;4:25–31. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-25-31>
5. *Верещбагина Л.С., Кублин И.М., Ольхова Л.А., Воронов А.А.* Маркетинговый инструментарий корпоративной культуры транспортно-логистического бизнеса. Экономика устойчивого развития. 2022;2(50):44–48. https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_44
6. *Мандрон В.В., Будаев Н.С., Потоцкая А.А., Сидорина Т.Н.* Трансформация системы цифровизации бизнес-процессов в Банке ВТБ (ПАО). Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021;2:70–79. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-70-79>
7. *Мартин Р.* Чистый agile. Основы гибкости. Пер. с англ. И.Р. Сигаилова, Е.П. Матвеева. СПб.: Питер; 2022. 272 с.
8. *Шпотов Б.М.* Теория эволюции фирмы Альфреда Д. Чандлера и пути развития промышленности. В кн.: Экономическая история: ежегодник. М.: Российская политическая энциклопедия; 2009. С. 21–50.
9. *Меренков А.В.* Культура сотрудничества: теоретико-методологический анализ. Известия Уральского федерального университета. Серия 3. Общественные науки. 2019;4(194(14)):5–16.
10. *Райнерт Э.С.* Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными. Пер. с англ. Н. Автономовой. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 2016. 384 с.
11. *Никулин А.Ф., Великороссов В.В., Филин С.А., Ланчаков А.Б.* Искусственный интеллект и трансформация менеджмента. Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2020;4(485(16)):600–612. <https://doi.org/10.24891/pi.16.4.600>
12. *Жерегеля А.В.* Особенности управления современной организацией при реализации стратегии цифровой трансформации. Вестник университета. 2023;1:5–13. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-5-13>

References

1. *Benedict T., Kirchmer M., Scarsig M., Frantz P., Saxena R., Morris D. et al.* BPM SBOK Version 4.0. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Trans. from Eng. A. Matusевич. Moscow: Alpina Publisher; 2022. 504 p. (In Russian).
2. *Groshev I.V., Menin H.* Managing digital transformation of organisational culture and its shaping factors in the context of digitalisation. Vestnik universiteta. 2024;11:5–13. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-11-5-13>
3. *Deming W.* Out of the crisis. The new paradigm of managing people, systems and processes. Trans. from Eng. Yu. Adler, V. Shper. Moscow: Alpina Publisher; 2017. 417 p. (In Russian).
4. *Zi G.* Management culture as part of the organizational culture in the formation and implementation of the organization's strategy. Vestnik universiteta. 2021;4:25–31. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-25-31>
5. *Vereshchagina L.S., Kublin I.M., Olkhova L.A., Voronov A.A.* Marketing tools of the corporate culture of the transport and logistics business. Economics of Sustainable Development. 2022;2(50):44–48. (In Russian). https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_44
6. *Mandron V.V., Budaev N.S., Pototskaya A.A., Sidorina T.N.* Transformation of digitalization system of business processes at VTB Bank, PJSC. Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2021;2:70–79. (In Russian). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2021-2-70-79>
7. *Martin R.* Clean agile. Back to basics. Trans. from Eng. I.R. Sigailyuk, E.P. Matveev. St. Petersburg: Piter; 2022. 272 p. (In Russian).
8. *Shpotov B.M.* The theory of enterprise evolution by Alfred D. Chandler and the ways of industrial development. In: Economic history: yearbook. Moscow: Political Encyclopedia Publishers; 2009. Pp. 21–50. (In Russian).

9. *Merenkov A.V.* Culture of cooperation: theoretical and methodological analysis. *Izvestia Ural Federal University Journal. Series 3. Social and Political Sciences.* 2019;4(194(14):5–16. (In Russian).
10. *Reinert E.S.* How rich countries got rich... and why poor countries stay poor. Trans. from Eng. N. Avtonomova. Moscow: National Research University “Higher School of Economics”; 2016. 384 p. (In Russian).
11. *Nikulin L.F., Velikorossov V.V., Filin S.A., Lanchakov A.B.* Artificial intelligence and the management transformation. *National Interests: Priorities and Security.* 2020;4(485(16):600–612. (In Russian). <https://doi.org/10.24891/ni.16.4.600>
12. *Zheregelya A.V.* Features of modern organization management when implementing a digital transformation strategy. *Vestnik universiteta.* 2023;1:5–13. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-5-13>