

# ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Издается с 1983 г.

**11/2025**

Выходит 6 раз в год

ISSN 0234-4505

ISSN 1727-7523

---

Внешнеэкономическое сотрудничество  
Европы и Китая: стратегии и результаты

---

Применение искусственного интеллекта  
и метода машинного обучения в системе  
внутреннего контроля

---

Цифровые онлайн-платформы:  
становление и развитие в современной  
мировой экономике

---

Наднациональная модель хозяйствования  
в практике Европейского союза

---

Влияние платформенной экономики  
на развитие малого предпринимательства  
в регионах России

---

Реабилитация линейно-функционального  
управления

---

Издается с 1983 г.

декабрь

11(406)/2025

Периодическое издание

Выходит 6 раз в год

# ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

www.ptpu.pro

Научный журнал для экономистов и управленцев

DOI: 10.46486

## Главный редактор

**ПОПОВ Константин Валерьевич,**  
к. ю. н.

## Члены редакционной коллегии

**АЙРАПЕТЯН Мамикон Сергеевич,**

д. э. н., профессор,  
директор — научный руководитель Российско-  
итальянского центра РАНХиГС  
при Президенте РФ

**ВИХАНСКИЙ Олег Самуилович,**

д. э. н., профессор, декан Высшей школы бизнеса  
МГУ им. М.В. Ломоносова

**ЕВСЕЕВ ВАДИМ ОЛЕГОВИЧ,**

д. э. н., профессор  
ИГСУ РАНХиГС при Президенте РФ

**КАМЧАТОВА ЕКАТЕРИНА ЮРЬЕВНА,**

завкафедрой управления инновациями,  
д. э. н., доцент  
Государственный университет управления

**КРАСИЛЬНИКОВ Сергей Александрович,**

д. э. н., профессор РЭУ им. Г.В. Плеханова

**МЯСОЕДОВ Сергей Павлович,**

д. с. н., профессор, проректор РАНХиГС  
при Президенте РФ, президент Российской  
ассоциации бизнес-образования

**ОСИПОВ Владимир Сергеевич,**

д. э. н., профессор, зав. кафедрой мировой экономики  
и управления внешнеэкономической деятельностью  
МГУ им. М.В. Ломоносова

**ПОРФИРЬЕВ Борис Николаевич,**

академик РАН, д. э. н., профессор,  
зам. директора Института народно-хозяйственного  
прогнозирования РАН

**ХАБАРОВ Владимир Иванович,**

д. э. н., профессор, почетный работник  
высшего профессионального образования РФ,  
вице-президент университета «Синергия»,  
зам. главного редактора журнала ПТиПУ

**ФИЛОНОВИЧ Сергей Ростиславович,**

д. ф.-м. н., профессор, декан Высшей школы  
менеджмента НИУ ВШЭ

**ЦВЕТКОВ Валерий Анатольевич,**

член-корр. РАН, д. э. н., профессор, директор  
Института проблем рынка РАН

**ШВЕЦОВ Александр Николаевич,**

д. э. н., профессор, зам. директора  
ФИЦ «Информатика и управление» РАН

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**РУДОЛЬФ Курт,**

**председатель совета,**

д. э. н., профессор Дрезденской высшей  
школы FND, член правления Европейского  
общества коммуникаций и менеджмента  
(Лейпциг, ФРГ)

**РИЧЧЕРИ Марко,**

профессор,  
генеральный секретарь  
Европейского института социальных,  
политических и экономических исследований  
(EURISPES, Рим)

**КУНДРОТАС Виргиниус,**

д. с. н., президент Балтийской ассоциации  
развития менеджмента (BMDA),  
декан Высшей школы Адизеса (США)

## АССОЦИИРОВАННЫЕ ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИИ

Институт экономики Национальной академии наук Республики Армения

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Международная кадровая академия (Украина)

Институт Европы, России и стран Центральной Азии (КНР)

Союз немецкой экономики в РФ

Представительство немецкой экономики в РФ

## Журнал «Проблемы теории и практики управления»

входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,  
рекомендуемых ВАК для публикации основных научных результатов диссертаций  
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук.

Издание включено в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Тексты всех статей размещаются на портале Научной электронной библиотеки (НЭБ) <http://www.elibrary.ru>

## **СОДЕРЖАНИЕ № 11/2025**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

- 6      **Белайчук А.А., Томорадзе И.В., Давыдов А.Г., Антонов И.А.**  
**Реабилитация линейно-функционального управления**
- 25     **Провидонова Н.В., Петров Н.В.**  
**Применение искусственного интеллекта и метода машинного обучения в системе внутреннего контроля**
- 36     **Маршев В.И., Дволучанский И.В.**  
**Управленческое образование в Московском университете в XIX веке**
- 50     **Кузнецов В.В.**  
**Современная система менеджмента индустриального парка**
- 61     **Алексашина Т.В., Егорова В.А., Овчинников А.К.**  
**Потенциал сокращенной рабочей недели для удержания персонала в российских компаниях**

### **МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

- 72     **Невская Н.А.**  
**Внешнеэкономическое сотрудничество Европы и Китая: стратегии и результаты**
- 87     **Платонова Е.Д., Базиев Б.А.**  
**Цифровые онлайн-платформы: становление и развитие в современной мировой экономике**
- 97     **Соколов А.О.**  
**Наднациональная модель хозяйствования в практике Европейского союза**

## СОДЕРЖАНИЕ № 11/2025

### ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 112    Титов И.А.  
      **Эволюция стратегического управления  
      телекоммуникационными компаниями: от практики  
      и теории к экосистемному подходу**
- 127    Хачатрян А.А., Новикова К.И.  
      **Региональные винодельческие зоны России: экономический  
      потенциал и отраслевое развитие**
- 142    Селезнёва Е.Ф., Гусев А.А., Апалькова И.Ю., Долгов А.А.  
      **Государственно-частное партнерство как механизм  
      реализации космических проектов в России: вызовы,  
      возможности и глобальные ориентиры**
- 154    Иванова И.А., Субочева А.О.  
      **Управленческие аспекты интеграции молодых специалистов  
      в профессиональную среду с учетом обеспечения их  
      социального благополучия**
- 165    Казанина М.А.  
      **Интенсивность арктических исследований в России и мире  
      (анализ публикационной и патентной активности)**
- 181    Овсянникова А.В., Копанева А.А.  
      **Влияние платформенной экономики на развитие  
      малого предпринимательства в регионах России**

# **CONTENTS № 11/2025**

## **MANAGEMENT**

- 6      Belaichuk A.A., Tomoradze I.V., Davydov A.G., Antonov I.A.  
**Rehabilitation of linear functional management**
- 25     Providonova N.V., Petrov N.V.  
**Application of artificial intelligence and machine learning  
method in the internal control system**
- 36     Marшев V.I., Dvoluchansky I.V.  
**Managerial education at Moscow University  
in the 19th century**
- 50     Kuznetsov V.V.  
**Modern industrial park management system**
- 61     Aleksashina T.V., Egorova V.A., Ovchinnikov A.K.  
**The potential of a shortened work week to retain staff  
in Russian companies**

## **WORLD ECONOMY**

- 72     Nevskaya N.A.  
**Foreign economic cooperation between Europe and China:  
strategies and results**
- 87     Platonova E.D., Baziev B.A.  
**Digital online platforms: formation and development  
in the modern global economy**
- 97     Sokolov A.O.  
**Supranational business model in the practice  
of the European Union**

## CONTENTS № 11/2025

### INDUSTRY MANAGEMENT

- 112 Titov I.A.  
**The evolution of strategic management of telecommunications companies: from practice and theory to an ecosystem approach**
- 127 Khachatryan A.A., Novikova K.I.  
**Regional wine-growing zones of Russia: economic potential and sectoral development**
- 142 Selezneva E.F., Gusev A.A., Apalkova I.Yu., Dolgov A.A.  
**Public-private partnership as a mechanism for implementing space projects in Russia: challenges, opportunities, and global landmarks**
- 154 Ivanova I.A., Subocheva A.O.  
**Managerial aspects of the integration of young professionals into the professional environment, taking into account their social well-being**
- 165 Kazanina M.A.  
**Intensity of Arctic research in Russia and in the world (analysis of publication and patent activity)**
- 181 Ovsyannikova A.V., Kopaneva A.A.  
**The impact of the platform economy on the development of small business in the regions of Russia and management practices**

## Реабилитация линейно-функционального управления

### Об авторах

---

#### **Белайчук Анатолий Анатольевич**

Президент, канд. техн. наук  
Ассоциация профессионалов управления  
бизнес-процессами  
Москва, РФ  
president@abpmp.org.ru  
SPIN-код: 1217-3450

#### **Давыдов Александр Геннадьевич**

Заместитель генерального директора  
по управлению персоналом  
ООО «ЛУКОЙЛ-Транс»  
Москва, РФ  
Alexander.Davydov@lukoil.com

#### **Томорадзе Илья Владимирович**

Доцент, канд. экон. наук  
РАНХиГС при Президенте России  
Москва, РФ  
ilya@ranepa.ru  
SPIN-код: 1279-1185

#### **Антонов Илья Андреевич**

Начальник департамента организационного  
развития и управления карьерой  
ПАО «ЛУКОЙЛ»  
Москва, РФ  
Ilya.Antonov@lukoil.com

### Аннотация

---

Многие компании и организации (не только в России, но и в мире) путают понятия бизнес-процесса и бизнес-функции и вследствие этого используют неадекватные методы и инструменты построения системы управления. Под воздействием управленческой моды в таких организациях сформировалось ложное представление, что линейно-функциональное управление — вчерашний день и вместо него надо «внедрить процессное управление», что на практике обычно сводится к описанию всех бизнес-процессов. Но при ближайшем рассмотрении выясняется, что названия «процессов» в таких организациях совпадают с названием подразделений, а структура процессной иерархии копирует организационную структуру. То есть происходит подмена понятий: внедрение процессного управления сводится к смене вывесок, а по существу ничего не меняется. В результате компания не получает тех выгод, которые дает процессное управление, зато несет дополнительные затраты на имитацию процессной деятельности. Например, компания пытается моделировать «процессы подразделений» в нотации BPMN, что является безнадёжной попыткой, поскольку эта нотация предназначена для моделирования сквозных «от начала и до конца» кросс-функциональных процессов. Кроме того, сама идея замены линейно-функционального управления процессным является ложной: подлинное процессное управление не заменяет, а дополняет линейно-функциональное, которое было и остается основой системы управления организации. Процессное управление является надстройкой над линейно-функциональным. В статье приводятся конкретные рекомендации по выстраиванию системы управления, сочетающей линейно-

функциональный и процессный аспекты. В частности, предлагается подход к моделированию взаимосвязанных иерархий (функциональной, организационной и процессной) к регламентации деятельности подразделений, моделированию и регламентации сквозных бизнес-процессов.

#### Ключевые слова

управление бизнес-процессами, процессное управление, линейно-функциональное управление, организационная структура, моделирование системы управления



## Rehabilitation of linear functional management

#### About the authors

##### Anatoly A. Belaychuk

*President, Candidate of Technical Sciences  
Association of Business Process  
Management Professionals  
Moscow, Russia*

##### Ilya V. Tomoradze

*Associate Professor, Candidate of Economic Sciences  
RANHiGS under the President of Russia  
Moscow, Russia*

##### Alexander G. Davidov

*Deputy Director General  
for Personnel Management  
“LUKOIL-Trans” LLC  
Moscow, Russia*

##### Ilya A. Antonov

*Head of the Department  
of Organizational Development  
and Career Management  
PJSC “LUKOIL”  
Moscow, Russia*

#### Abstract

Many companies and organizations (not only in Russia, but also in the world) confuse the concepts of business process and business function and, as a result, use inadequate methods and tools for building a management system. Under the pressure of management fads such organizations have got the false belief that functional management is obsolete and should be replaced by process management which usually means an attempt to define and model every company business process. Upon closer examination however, it commonly turns out that process names are identical to the names of departments while the structure of the process hierarchy follows the organizational structure. It reveals the imitational nature of process management implementation in such organizations: new words, the same old practice. As a result, the company does not get the benefits of process management while incurring extra costs on process-based activities. For example, a company tries to model “department processes” in BPMN which is a wrong tool for the task because this notation is designed to model end-to-end cross-functional



processes. Furthermore, the very idea of replacing the functional management by the business process management is misleading: the true process management does not replace the functional management but rather adds on it. Business functions still are the basis of an organization's management system while the process management is built upon it. The article provides specific recommendations for building a management system that combines linear, functional and process aspects. In particular, an approach to modeling interrelated hierarchies (functional, organizational and process) for the regulation of business units, modeling and regulation of end-to-end business processes is proposed.

### Key words

business process management, business function, organizational structure, management system modeling

## ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ

Новая управленческая концепция проникает в практику, проходя определенные стадии. Сначала талант, энтузиазм и упорство первооткрывателей обеспечивают успех первых проектов внедрения, этот опыт вызывает интерес консультантов, управленцев-практиков и журналистов, тема становится модной, привлекая всё больше сторонников и распространяясь на новые отрасли. Но в какой-то момент новый подход начинает преподноситься как «серебряная пуля», таблетка от всех болезней. Такое чрезмерное увлечение приводит к тому, что вполне рабочую концепцию пытаются применять в областях, где в действительности лучший результат дают более традиционные методы. В худших сценариях это приводит к тому, что новая концепция в компании оказывается скомпрометирована, при более благополучном развитии событий компании методом проб и ошибок выясняют, для каких задач какие методы лучше подходят.

Не стало исключением и процессное управление. Здесь болезнь чрезмерного увлечения протекает в форме позиционирования процессного управления как прогрессивного в противовес отсталому и неэффективному линейно-функциональному.

Доля истины в этом есть: действительно, процессное управление — концепция более молодая, и она возникла как ответ на определенные ограничения линейно-функционального управления. Чрезмерное увлечение здесь в том, что процессное управление преподносится как замена линейно-функциональному, в то время как речь должна идти о дополнении.

Основоположником линейного-функционального управления можно считать французского классика менеджмента А. Файоля. Он одним из первых сформулировал общие и специальные функции управления, а также принципы, которые надолго легли в основу классического менеджмента [3].

Несмотря на то что общепринятого разделения на линейное и функцио-

нальное никогда не было, все понимали, что линейное управление — это порядок по армейскому образцу, в котором жестко соблюдается принцип единоначалия и руководитель подразделения несет полную ответственность перед вышестоящим руководителем за все результаты деятельности своего подразделения. Никто не имеет права распоряжаться его подчиненными без его согласия. Все задачи, которые ставятся подразделению, идут лично через него. Такое подразделение четко выполняет конкретную «боевую задачу» (создает ценность для внешнего потребителя) в противовес штабным подразделениям, помогающим ему это делать, выполняя соответствующую функцию.

Тем не менее разделение труда никто не отменял и управленческий труд тоже делится на соответствующие функции: производственную, финансовую, кадровую, коммерческую с учетом нормы управляемости 5–7 человек на одного руководителя. Это в сочетании с принципом единоначалия приводит к формированию отдельных функциональных колодцев или анклавов, которые представляют собой дальнейшее разделение труда в каждой из перечисленных функций, формируя в крупных организациях глубокие иерархии.

В чем аналогия с колодцем? Чтобы наладить горизонтальные коммуникации, не нарушая принцип единоначалия, нужно сначала «вылезти» из одного колодца и «залезть» в другой на нужную глубину. На практике это обычно означает служебную записку, путешествующую по этажам корпоративной бюрократии. Это сильно усложняет кросс-функциональное взаимодействие, направленное

на соединение разрозненных функций в целенаправленную цепочку задач. Попытка организации такого взаимодействия предпринята самим Файолем с помощью так называемого мостика Файоля (gangplank): единоначалие не будет нарушено, если руководители уполномочат своих подчиненных осуществлять такое взаимодействие, а те будут осведомлять своих руководителей о проделанной работе [3]. Такое уполномочивание можно считать прототипом проектного и процессного управления, которые как раз и реализуют эти горизонтальные кросс-функциональные связи.

Какое-то время Файоль считал нарушителем принципа единоначалия другого классика менеджмента — Ф. Тейлора, который предложил концепцию «функционального лидерства» (functional foremanship) [13]. Он показывал на практике, что у одного рабочего должно быть несколько руководителей по соответствующим направлениям (по скорости Speed Boss, по ремонту Repair Boss, по затратам и времени Time and Cost Clerk и т. п.). С идеей обучения и обмена опытом Файоль был согласен, но не с методами реализации, поскольку они явно нарушали принцип единоначалия.

Гьюлик и Урвик [9] впоследствии усилили позицию Файоля и еще более четко развели линейное (право отдавать приказы) и функциональное (право советовать) управление.

Несмотря на то что концепция функционального лидерства не была принята единогласно даже сторонниками Тейлора и не нашла широкого распространения на практике [17, с. 287], сам принцип «функционального влияния» впоследствии неоднократно брался

на вооружение в больших холдинговых структурах с явно выраженными управляющими компаниями. Вопрос «Может ли руководитель управляющей компании холдинга (например, в области финансов) напрямую ставить задачи финансовому директору управляемой организации?» до сих пор остается неоднозначным. Ответ во многом зависит от обычаев делового оборота и особенностей организационной культуры компании. Должен ли он решаться по принципу «мостика Файоля», отдельно регламентироваться или запрещаться — дело самой компании, но можно сказать одно: чисто функционального управления без линейного в природе не существует, оно всегда *линейно-функциональное*.

Сложно представить себе и чисто линейное управление. Практически в любых компаниях всегда есть разделение управленческого труда на соответствующие функции, помогающие работать линейным подразделениям, есть функциональное влияние, которое не всегда сводится к набору утвержденных генеральным директором управляющей и управляемой компании функциональных инструкций и регламентов, обязательных к исполнению. Поэтому в подавляющем объеме литературы по менеджменту эти два понятия обычно всегда неразрывно слиты в линейно-функциональном управлении.

Следующий подход к управлению деятельностью компании — процессный. Пожалуй, не моложе линейно-функционального, а может быть, даже старше, если считать его первой итерацией научную организацию труда (Scientific Management), в которой во главе угла

стоял *производственный процесс*. Все приемы и методы научного менеджмента вытекали преимущественно из рассмотрения производственной деятельности как системы процессов. Но здесь будем говорить не о процессном подходе в целом, а о *процессном управлении* как сравнительно молодой концепции, которая не просто представляет деятельность компании как системе процессов, а пытается с этой точки зрения реформировать саму систему управления, институционализируя в ней новые для линейно-функционального управления организационные сущности, такие как владелец процесса, процессный офис, архитектура бизнес-процессов. И не только институционализировать, но и противопоставлять процессное управление линейно-функциональному.

Одним из первых о *процессном управлении* начал говорить автор нашумевшей в 1990-х гг. концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер, но не в «Реинжиниринге корпорации» [4], а в менее известном своем труде *Beyond Reengineering*<sup>1</sup>, вышедшем позже [10]. Он начинает с анализа результатов проектов реинжиниринга бизнес-процессов и отмечает не только существенные успешные итоги таких проектов, но и серьезные риски, которым подвергается организация, внедряя спроектированные с нуля процессы. Далее он задается вопросом, как сделать так, чтобы процессы не теряли эффективность, чтобы не нужно было каждые два-три года снова делать проект реинжиниринга и подвергать компанию серьезным рискам.

---

<sup>1</sup> Beyond (пер. с англ. — «после, дальше»).

В качестве ответа на этот вопрос он развивает идею так называемой процессно-ориентированной организации (process-centered organization), из которой последовательно выводит необходимость идентификации и измерения сквозных процессов, появления владельцев процессов, а также существенного изменения организационной структуры компании. При этом как концепция реинжиниринга ранее, так и модель процессно-ориентированной организации базировались на явном противопоставлении линейно-функциональному управлению. Более того, процессное управление преподносилось в качестве очередного шага эволюции после линейно-функционального управления, отживающего свой век.

Однако три десятилетия практики менеджмента расставили всё по своим местам: процессное управление заняло свое достойное место, но не вместо линейно-функционального, а в дополнение к нему. Нельзя просто взять и отменить разделение труда или загнать работников всех линейно-функциональных подразделений в описанные и управляемые процессы, так же как нельзя описать все процессы в организации, но вполне можно преодолеть ограничения одного применением другого в правильном сочетании.

### **СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Линейно-функциональное управление реализует фундаментальную идею разделения труда: чтобы делать какую-то работу хорошо, надо в ней разбираться. Разбираться во всём

невозможно, следовательно, необходима специализация. Поэтому вчерашние выпускники школ выбирают специальность, чтобы стать инженером, технологом или экономистом. Потом молодые специалисты попадают в корпоративный мир, который устроен иерархически: департаменты, управления, отделы, вертикальная подотчетность, делегирование. Каждый знает, перед кем отчитывается и с кого спрашивает.

Такой подход позволяет организовать эффективную совместную работу большого количества людей, причем сделать это максимально просто и экономично. Но, как и у любого подхода, у него есть свои ограничения. Главное из них — это потеря управляемости при достижении организацией достаточно крупных размеров в динамичных внешних условиях. Такие организации строятся по принципам «механистических» систем в противовес «органическим» [6]: предполагается, что если каждый элемент системы будет выполнять строго свои функции, то система в целом будет стабильно работать. И это так, пока внешняя среда остается стабильной и соответствует спроектированным функциям, подразделениям и иерархиям. Но как только мы превышаем определенный размер и (или) среда становится более подвижной, мы попадаем в «кризис волокиты» [8], привычные каналы взаимодействия больше не решают возникающие проблемы, а реакции на внешние вызовы становятся очень длительными и неадекватными. Внимание организации замыкается на внутренних проблемах, во главу угла ставят интересы иерархии. Это стимулирует работника в первую очередь заботиться об интересах

непосредственного начальника, а интересы клиентов оказываются на периферии. Каждый работает по должностным инструкциям, а в результате «к пуговицам претензий нет, а за костюмчик никто не отвечает».

Заказчика не интересует, как департаменты, управления и отделы поделили сферы ответственности, ему нужен результат: качественный, надежный, вовремя и по разумной цене поставленный товар, качественный и комфортный сервис. Он не хочет вникать в проблемы поставщика на стыках между отделом продаж, производством и логистикой, его не интересует, кто из них виноват в срыве сроков поставки. Это относится и к внутреннему заказчику, которого не устраивает, что заявку на закупку надо оформлять за 18 месяцев, ведь техника выходит из строя не по расписанию.

Это особенно актуально для основных процессов (то есть процессов, взаимодействующих с внешним потребителем). Рассмотрим в качестве примера производственную компанию, изготавливающую электрооборудование по спецификации заказчика. В бизнесе «проектирование под заказ» — ключевой процесс: от запроса до коммерческого предложения.

Давайте представим, какие подразделения должны внести вклад в общее дело удовлетворения запроса потребителя.

- 1) *Отдел продаж*. Договаривается о цене и условиях поставки и в целом отвечает за коммуникации с клиентом.
- 2) *Конструкторское бюро (R&D, инжиниринг)* (название может варьироваться). Отвечает за дизайн изделия, которое будет соответствовать техническому заданию клиента.

- 3) *Маркетинг*. Подскажет, будет ли разрабатываемое изделие интересно не только данному заказчику, но и широкому рынку.

- 4) *Производство*. Отвечает за срок изготовления (срок клиента интересует не меньше, чем цена).

- 5) *Отдел снабжения*. У кого и почему, в какие сроки будем приобретать материалы и комплектующие.

- 6) *Логистика*. Сроки и стоимость.

- 7) *Экономисты*. Рассчитают себестоимость изделия.

- 8) *Финансисты*. Рассчитают цену с учетом стоимости капитала, ставки дисконтирования, нормы прибыли, чтобы сделка была для нас выгодной. Причем всё это должно быть сделано быстро и точно:

- завысили цену — потеряли клиента;
- занизили цену — получили убытки вместо прибыли;
- затянули с ответом — потеряли клиента.

Для этого все перечисленные службы должны отработать четко, как единый слаженный механизм. Но, само собой, без целенаправленных усилий по координации это вряд ли сложится. Чем больше масштаб компании или организации, чем глубже в нем разделение труда, чем больше глубина организационной иерархии, чем сильнее она распределена географически, тем острее в ней кросс-функциональные проблемы — проблемы координации деятельности в рамках сквозных бизнес-процессов.

Исторически впервые проблемы «разорванности» процессов возникали вследствие быстрого роста компаний и решались соответственно: такие компании пытались разукрупнять

по определенным принципам, реализовывать разнообразные проекты реструктуризации и реинжиниринга. Так, в 10–20-х гг. XX в. на предприятиях Dupont и General Motors стали возникать дивизиональные организационные структуры, когда компания разделилась на дивизионы по продуктовому или региональному признаку.

Сегодня дело уже не только и не столько в размере организации, сколько в динамичности и непредсказуемости внешней среды. Тут простым разукрупнением делу не поможешь: нужна плотная кросс-функциональная координация, нужны «мостики Файоля». И не просто в виде договоренности руководителей, а институционализированные на уровне системы управления.

#### **БИЗНЕС-ПРОЦЕСС КАК КООРДИНАТОР**

Процессное управление существует для того, чтобы системно решать кросс-функциональные проблемы.

##### **1) Определяем границы бизнес-процесса.**

Бизнес-процесс должен рассматриваться как сквозной, то есть от самого начала (дело открыто) до самого конца (дело закрыто и сдано в архив). При этом он может пересекать границы подразделений (кросс-функциональный процесс) и даже компаний (кросс-организационный процесс).

##### **2) Назначаем владельца бизнес-процесса, отвечающего за конечный результат (в рассматриваемом примере это маржинальная прибыль по сделке). Причем отвечающего не на словах, а, например, размером квартального бонуса. Поскольку ответственность должна выдаваться вместе с правами, даем ему право формулировать**

ключевые требования к данному бизнес-процессу. В данном случае подходящий кандидат на роль владельца процесса — директор по продажам.

##### **3) Собираем кросс-функциональную команду, включающую представителей (на уровне руководителей и (или) экспертов) всех перечисленных служб плюс ИТ-подразделения.**

##### **4) Привлекаем процессного аналитика (специалиста по анализу, моделированию и проектированию процессов) из процессного офиса (если есть) или внешнего консультанта.**

##### **5) Проводим серию мозговых штурмов, в которых владелец процесса ставит задачу, а команда под руководством процессного аналитика находит оптимальное решение.**

##### **6) Реализуем решение в регламенте и (или) в автоматизированной системе.**

##### **7) Корректируем систему мотивации всех участников процесса таким образом, чтобы расчет премии и (или) моральное поощрение учитывали конечный результат: не только «пуговицы», но и «костюм» — факт состоявшейся сделки и маржинальную прибыль по ней.**

##### **8) Внедряем решение.**

##### **9) Переходим в режим мониторинга показателей эффективности процесса и регулярного (в идеале непрерывного) его совершенствования.**

При этом нужно особо подчеркнуть, что кросс-функциональная координация не отменяет разделения труда и не заменяет линейно-функциональный подход на процессный. Мы лишь встраиваем в систему управления координацию, необходимую для того, чтобы поправить

«сбитый фокус» — сориентировать нашу деятельность на результат, важный для потребителя, разрушить кросс-функциональные барьеры там, где это необходимо, не ломая саму систему управления, а дополняя ее.

### «ДАВАЙТЕ ОПИШЕМ ВСЕ НАШИ ПРОЦЕССЫ»

В качестве средства решения кросс-функциональных проблем процессный подход демонстрирует отличные результаты. Это стимулирует компании идти дальше: раз процессный подход работает, то надо описать все процессы.

Поскольку количество бизнес-процессов в компании измеряется тысячами, на эту работу обычно нанимают внешних консультантов. Но проблема в том, что бизнес-процессы не есть нечто застывшее. Давление конкуренции, изменения законодательства и требований регуляторов, появление новых технологий — всё это постоянно вносит коррективы в то, как в компании выполняется работа, а значит, требует постоянной актуализации описаний процессов.

Консультанты, выполнив начальный объем работы по описанию процессов, уходят, дальше надо поддерживать описания в актуальном состоянии. И тут выясняется, что это очень трудозатратно, учитывая количество процессов и частоту, с которой в них вносятся коррективы. Наступает так называемый аналитический паралич: процессы меняются быстрее, чем мы успеваем их описывать. У компании на руках оказывается огромное количество процессных регламентов, устаревших и практически бесполезных, потому что к ним никто

не обращается. Вместо актива компания получает пассив — постоянные затраты при минимуме пользы. Знание о том, как на самом деле выполняется работа, по-прежнему хранится в головах у сотрудников и уходит вместе с ними.

Компания может угодить в такую ловушку не только по вине консультантов, которые делали свою работу, не передавая одновременно с этим соответствующие компетенции. Конечно, если это так, то сотрудники компании просто не смогут поддерживать взятый темп. Но дело тут еще и в том, что у выявленного сквозного процесса должен появиться хозяин — *владелец процесса*. Он должен выступать заказчиком в проектах оптимизации этого процесса, у него должна болеть голова о том, насколько этот процесс актуальный и оптимальный.

«Бесхозные» процессы очень быстро устаревают, деградируют и превращаются в пассив. В этом существенная разница между процессным управлением и отдельными проектами реинжиниринга бизнес-процессов. Просто описать процессы — еще не означает внедрить процессное управление, но на практике в большинстве случаев именно это и происходит: процессы описываются, а владельцев либо нет, либо они назначены по формальному признаку, либо «назначим когда-нибудь потом».

Иллюстрация из жизни: «У нас в компании внедрена система менеджмента качества, описаны 4000 процессов, сертификат ISO 9000 получаем без проблем. Но при этом, когда будет выставлено коммерческое предложение, не может предсказать никто».

### АВТОМАТИЧЕСКАЯ ГЕНЕРАЦИЯ ПОЛОЖЕНИЙ О ПОДРАЗДЕЛЕНИИ И ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ

Еще одна разрушительная идея — с помощью моделей процессов автоматически формировать положения о подразделениях и должностные инструкции.

Теоретически идея выглядит логично:

- 1) моделируем процессы, детализируя их до атомарных задач;
- 2) наполняем модель инструкциями по выполнению задач процесса;
- 3) указываем подразделение, отвечающее за выполнение задачи;
- 4) идя по обратной связи 1:М (один ко многим) от подразделения к задачам, автоматически формируем положение о подразделении;
- 5) если в качестве исполнителя указать не подразделение, а должность или конкретного сотрудника, то можно автоматически сформировать должностную инструкцию.

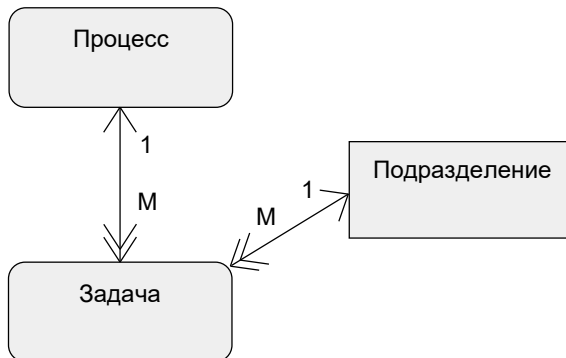
Автоматическая генерация положений о подразделении и должностных инструкций — стандартная

функциональность программного обеспечения для моделирования корпоративной архитектуры и бизнес-процессов. Эта идея приобрела массу сторонников среди компаний и консультантов по управлению.

Проблема в том, чтобы наполнить систему описаниями процессов:

- чтобы сформировать положение о подразделении, вам необходимо описать все процессы, в которых оно участвует. Потенциально это десятки, а то и сотни процессов. Какие-то процессы не описали (они не попали в должностную инструкцию), сотрудник имеет право отказаться от выполнения соответствующей работы;
- описания процессов необходимо поддерживать в актуальном состоянии.

В свое время итальянские трудящиеся изобрели способ борьбы за свои права, который получил название итальянской забастовки. Если при классической забастовке работники отказываются выполнять работу, то при итальянской



**Рис. 1** Связи между процессами, задачами и подразделениями-исполнителями

**Источник** Составлено авторами



работники выполняют ее, но... строго по инструкции. Доказано, что такой способ успешно парализует компанию. Ставя себе цель сформировать положение о подразделении или должностную инструкцию через описания процессов, компания загоняет себя в ловушку.

### ИМИТАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Резюмируем: процессное управление эффективно, когда используется по назначению: для решения кросс-функциональных проблем, для реализации продуктового подхода, для повышения клиентоориентированности. Но управлять деятельностью компании исключительно посредством сквозных бизнес-процессов практически невозможно — слишком затратно, учитывая количество бизнес-процессов и частоту их изменения.

В этой ситуации происходит подмена понятий: *менеджмент отчитывается об успешном внедрении процессного подхода, в действительности оставляя в старой линейно-функциональной парадигме*. Признаком такого положения дел является то, что названия процессов совпадают с названиями подразделений. Процессы не выходят за границы подразделений («здесь заканчивается наш процесс и начинается процесс бухгалтерии»).

Происходит понятийный разрыв:

- в теории процессного управления процессом называется последовательность действий, рассматриваемая от начала (дело открыто) и до конца (дело закрыто и сдано в архив), в общем случае кросс-функциональная и кросс-организационная;

- на практике во многих компаниях процессом называют любую упорядоченную деятельность: «от заявки до оплаты» — процесс, юридическое сопровождение — процесс и строительство завода — тоже процесс, хотя с точки зрения управленческой теории первое — классический сквозной бизнес-процесс, второе — бизнес-функция, а третье — проект. В таких организациях термин «процессное управление» используется просто как антоним ручного управления.

Такое происходит, как правило, ввиду сложностей внедрения именно процессного управления. Однократно реализовать проект оптимизации бизнес-процесса можно, а вот выстроить систему управления — задача непростая. Как только мы спрашиваем, кто будет владельцем этого кросс-функционального процесса, так становится понятно, что по-настоящему кросс-функциональный процесс — он «всехний», а отвечать за него должен кто-то один.

Стандартный ответ на этот вопрос с точки зрения классического линейно-функционального управления — это минимальный общий руководитель. Но в большинстве случаев в крупной организации это настолько высокий топ, что реально заниматься этим процессом он не будет. Это значит, что владельца всё равно что нет.

Есть и другой способ — «расташить» процесс по подразделениям, но тогда это уже не будет кросс-функциональный процесс. Можно еще бизнес-функции назвать бизнес-процессами, можно еще много чего придумать, но это не поможет процессам заработать в компании стабильно и по-настоящему.

### КАКАЯ РАЗНИЦА, КАК НАЗЫВАТЬ

Конечно, организации вольны трактовать термин «процесс» широко, включая в него и функции, и проекты (рассматривая его как однократный уникальный процесс), но это непродуктивно, поскольку то, как мы управляем функциями, процессами и проектами, существенно различается. Например, если функции называть процессами, то мы начнем описывать их в нотации BPMN, которая для этого совершенно не предназначена.

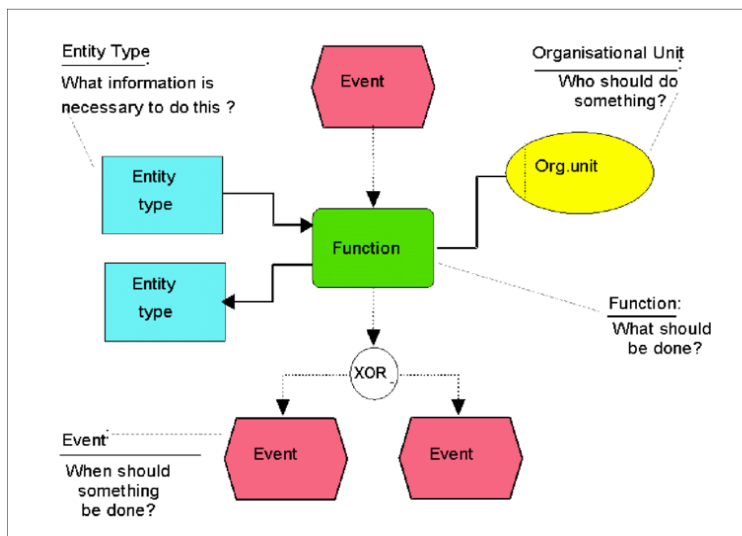
Дело не только в том, что используются разные методы. Как показано в таблице 1, линейно-функциональное управление и процессное отличаются множеством аспектов.

Дополнительную путаницу в понятия функции и процесса внесла методология ARIS компании IDS Scheer (впоследствии Software AG), получившая широкое распространение с 1990-х годов вплоть до 2010-х благодаря тесной интеграции с продуктом SAP/R3.

Методология Architecture of Integrated Information Systems (ARIS) — архитектура интегрированных информационных систем, рожденная в недрах немецкой школы бизнес-информатики, — определяла функцию как *шаг процесса*. Это приемлемо, пока речь идет о проектировании и использовании информационных систем: мы можем сказать, что процессы там *состоят из функций*.

**ТАБЛИЦА 1** Различия между функциональным и процессным управлением

	Бизнес-функция	Бизнес-процесс
Определение	Совокупность видов деятельности, требующих сходной квалификации: что я могу (умею) делать («могу копать»)	Последовательность действий, приносящая пользу потребителю: что я должен (обязан) сделать («выкопать траншею 50 x 1 x 2 м»)
Выполнение	По мере необходимости в любое время, с утра до вечера	От начального события до конечного статуса
Взгляд на деятельность	Изнутри: как мы распределили обязанности и ответственность между подразделениями	Снаружи: что компания, как единое целое, должна сделать, чтобы потребитель был счастлив
В центре внимания	Ресурсы, производительность, затраты	Результативность и качество
Ответственный	Руководитель подразделения (должность)	Владелец процесса (роль), менеджер процесса (роль)
Стиль работы	Распределение обязанностей, делегирование, вертикальная подотчетность	Командная кросс-функциональная работа на общий результат
Культура	На первом месте начальник	На первом месте потребитель
Средства моделирования	Организационная диаграмма, IDEF0 (иерархия и регламент взаимодействия)	VAD/DFD (иерархия), BPMN/EPC (последовательность действий)
Зрелость дисциплины	Во всех учебниках и учебных курсах по менеджменту	Специализированные учебные курсы и специальная литература



**Рис. 2** Базовая схема нотации EPC

**Источник** Составлено авторами

Но такая трактовка идет вразрез со всем корпусом литературы по менеджменту, в которой функцией принято называть совокупность видов деятельности, требующих сходных квалификаций: маркетинговая функция, производственная функция. В отличие от мира информатики, в материальном мире, в реальных процессах крайне важен материальный носитель функции: конкретная функция, реализованная в человеке, — это компетенция сотрудника, в «железе» — технические характеристики (например, токарного станка). Функция в материальной форме, будь то компетенция сотрудника или техническая характеристика станка, становится, таким образом, категорией потенциала, то есть отвечает на вопрос,

что может или что не может делать этот работник (или этот станок).

Производственный процесс не состоит из станков, он выполняется на станках (на основе реализованных в них функций — их характеристик). Если станок занят, то другой производственный процесс не может в это время на нем выполняться, станок не может находиться одновременно в двух разных местах или перемещаться со скоростью света, мы не можем одновременно и без дополнительных затрат сделать его копию. Аналогично бизнес-процесс не состоит из людей, их компетенций или трудовых функций. Он выполняется людьми на основе имеющихся у них компетенций. Компетенции не появляются мгновенно,

они могут развиваться, но не размножаться копированием.

Эти вещи крайне важны для управления бизнес-процессами, поскольку мы управляем конкретными материальными объектами, а не абстрактными функциями. Бизнес-процессы состоят из задач, которые выполняются бизнес-функциями, реализованными в людях (должностях, ролях, подразделениях), которые используют в качестве инструментов станки или информационные системы.

### ЧТО ДЕЛАТЬ

Перейдем от критики к конструктивным предложениям.

1) Реабилитируйте линейно-функциональное управление: не употребляйте термин «бизнес-процесс» расширительно, верните в деловую лексику и в регулирующие документы термины «бизнес-функция», «функциональный руководитель». Линейно-функциональное управление не устарело, как не устарели разделение труда, делегирование и вертикальная подотчетность. Оно по-прежнему является основой деятельности компании, залогом высокой производительности труда. Процессное управление не заменяет линейно-функциональное, а дополняет его — это надстройка на линейно-функциональном фундаменте. Он необходим компании любой отрасли и любого масштаба, в то время как процессное управление становится востребованным с ростом масштаба компании, увеличением глубины организационной структуры и территориальной распределенности (чем дальше, тем в большей степени).

2) Определите функции, выполняемые каждым подразделением и (или) должностью. Таким образом у вас сформируется иерархия бизнес-функций, на верхних уровнях совпадающая с организационной, а на нижнем — детализирующая ее до элементарных функций. Например, на верхнем уровне будут маркетинг, финансы, производство, логистика, а на нижних — маркетинговый анализ региональных рынков, контроль платежного календаря, сменно-суточное планирование производства или обеспечение подачи железнодорожных вагонов. Для наглядного представления распределения функций между подразделениями используйте организационно-функциональную диаграмму, пример которой приведен на рисунке 3.

В случае интегрированных холдингов модель получается более сложной, поскольку в этом случае несколько компаний, входящих в холдинг, будут выполнять один и тот же набор функций. Например, в составе вертикально интегрированной нефтяной компании может быть несколько нефтедобывающих организаций, несколько нефтеперерабатывающих заводов и нефтебаз. Сформируйте отдельную, обобщенную иерархию бизнес-функций, а затем привяжите подразделения компаний к бизнес-функциям.

3) Опишите функции на уровне общих принципов, правил, памяток для работников, перечня имеющихся в распоряжении работников ресурсов (включая информационные). В отличие от бизнес-процессов, описать которые в полном объеме затруднительно из-за большого количества и изменчивости, перечень бизнес-функций



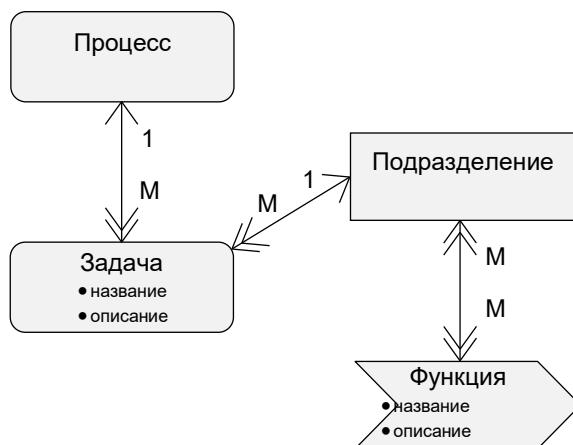
**Рис. 3** Организационно-функциональная диаграмма

**Источник** Составлено авторами

и распределение их между подразделениями относительно стабильны, так что описать их все — задача вполне посильная и очень востребованная. Решается она совместными усилиями службы организационного развития и самих подразделений в лице руководителей и экспертов.

4) Измените алгоритм генерации положений о подразделении и должностных инструкций — сделайте упор не на задачах процессов, а на функциях.

Основное содержание нормативного документа — перечень выполняемых подразделением (сотрудником) функций с их описаниями. Перечень функций должен быть полным. Перечень выполняемых подразделением (сотрудником) задач в рамках процессов можно оставить в виде справочного приложения. Он будет неполным (все процессы описать практически невозможно) и более изменчивым по сравнению с основной частью документа.



**Рис. 1** Связи между процессами, задачами и подразделениями-исполнителями

**Источник** Составлено авторами

Связь между подразделением (должностью) и функцией — М:М (многие ко многим): у подразделения много функций, при этом одна и та же функция может реализовываться несколькими подразделениями. Последнее утверждение может показаться неожиданным, ведь мы привыкли считать, что дублирование функций — это зло. Но это справедливо для обеспечивающих функций, а для основных (производственных) это норма: несколько заводов в составе холдинга выполняют одни и те же функции.

Алгоритм автоматической генерации регламента процесса по его модели — перечень задач с их описаниями, исполнителями и другими атрибутами — остается прежним.

### А КАК ЖЕ ПРОЦЕССЫ?

Организационно-функциональная структура определяет базовое разделение обязанностей между подразделениями компании, которого в большинстве случаев должно быть достаточно. «Тяжелую артиллерию» методов процессного управления, включая моделирование сквозных бизнес-процессов в графической нотации, задействуйте там, где простого разграничения полномочий на уровне функций оказывается недостаточно.

Можно выделить следующие типичные ситуации:

1) Бизнес-процессы, в которых участвует множество подразделений (кросс-функциональный процесс), особенно если эти подразделения подчиняются разным топам (в этом случае договориться бывает сложно, начинаются бюрократия и «корпоративный пинг-понг»). Еще сложнее

ситуация бывает в процессах, охватывающих несколько компаний холдинга (кросс-организационный процесс).

2) Кросс-функциональность обычно характерна для основных процессов (пример выше с процессом «от запроса до коммерческого предложения»). Если же речь идет об обеспечивающих процессах, например об управлении человеческими ресурсами или финансами, то они в основном сконцентрированы в соответствующей службе, и кросс-функциональные проблемы в них выражены менее остро. Но и здесь процессные методы оказываются востребованы, если процесс сложный, длительный и к нему предъявляются особые требования. Например, это может быть процесс заполнения вакансии.

3) Тщательная проработка потребуется для процессов, находящихся под пристальным вниманием регуляторов (например, там, где речь идет о безопасности людей).

В любом случае о тотальном моделировании или описании всех процессов речь идти не должна. Следуйте правилу Парето: 20% процессов отвечают за 80% эффективности. Поэтому выбирайте процессы, в которых просматривается потенциал улучшения (другими словами, показатели которых далеки от желаемых), и занимайтесь ими.

### ВОЗВРАТ К ЗДРАВООМУ СМЫСЛУ

Чтобы проиллюстрировать прагматичность предлагаемого подхода, рассмотрим в качестве примера реорганизацию в виде создания нового подразделения (или нового юридического лица в рамках холдинга). Предположим, наша компания

до сих пор оказывала клиентам услуги железнодорожной и автомобильной логистики, а теперь мы решили добавить к ним перевозки водным транспортом. Как компания будет решать такую задачу? Скорее всего, сначала с помощью экспертов (вероятно, приглашенных извне) мы выясним, специалисты какого профиля и какой квалификации нам понадобятся. Возможно, часть функций смогут выполнять уже имеющиеся работники (например, расчеты с клиентами, контроль дебиторской задолженности не должны принципиально отличаться). С другой стороны, появятся специфические задачи, требующие специфических компетенций (например, планирование морских и железнодорожных перевозок существенно различается). Фрахт и страхование морских перевозок — также весьма специфические области.

Таким образом, мы поймем, сколько специалистов и каких нам понадобятся, какие функции они будут выполнять. Это позволит спроектировать организационную структуру, утвердить ее, выделить бюджет, нанять персонал и приступить к работе. Будем ли мы предварительно описывать все процессы? Это крайне маловероятно. Рыночные возможности появляются и уходят, а описание всех процессов, как мы выяснили, очень трудоемкое и длительное занятие. Мы опять попадем в аналитический паралич (пока мы будем всё проектировать, взвешивать и оценивать, рыночная ситуация поменяется и обесценит наш анализ). При этом, весьма вероятно, консультанты предложат провести обследование и описать все процессы, но на практике они распишут, чем занимается подразделение, то есть

под видом процессов продадут вам бизнес-функции. В этом нет ничего предосудительного. Более того, так и надо действовать. Только не следует называть функции подразделения процессами, потому что тогда вы не узнаете, что такое настоящие, сквозные бизнес-процессы и каким мощным механизмом повышения эффективности компании являются их анализ и оптимизация.

### НЕ СЛИШКОМ ЛИ ВСЁ ЭТО СЛОЖНО

Стандартное возражение на предлагаемый подход: «Мы с трудом обучили руководителей бизнес-процессам, а теперь вы предлагаете вместо одной три структуры: функциональную, организационную и процессную. Они не смогут в этом разобраться». Действительно, мы предлагаем четко разделить процессы от функций и сформировать две отдельные, хотя и связанные друг другом иерархии (три, если добавить организационную структуру). Но, по нашему мнению, это не усложнение, а упрощение. Трудно обучить, если под видом процессов людям бизнеса преподносится эклектичная смесь бизнес-процессов и бизнес-функций. Мы же выделяем функции, привязываем их к подразделениям и формируем организационно-функциональные диаграммы.

Люди бизнеса воспринимают их сразу, на интуитивном уровне, без обучения. Ведь это базовые, понятные всем вещи: разделение труда, разграничение сфер ответственности, вертикальная подотчетность и делегирование.

Сквозные процессы на первом этапе не рассматриваются, они появляются позже, когда становятся явно видны кросс-функциональные проблемы:

служба главного инженера в перманентном конфликте с финансистами, а отдел продаж — с производством. Здесь простое распределение функций уже не спасает и надо включать процессное управление: формировать кросс-функциональную команду, мотивировать владельца процесса, подключать процессного аналитика, оптимизировать и непрерывно совершенствовать процесс. А начинать придется с обучения

менеджеров базовым понятиям процессного управления. Более подробно погружаться в эту тему мы не будем, благо литературы по ней предостаточно.

Цели настоящей статьи — провести разграничение между линейно-функциональным и процессным управлением, показать, что одинаково важны и нужны оба, а также помочь компаниям избежать ошибок, связанных с подменой этих понятий.

### Список источников

1. Международный стандарт ISO/IEC 19510:2013 Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation (BPMN 2.0).
2. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0. М.: Альпина Паблишер. 2023; 383.
3. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Центральный институт труда. 1923; 122.
4. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2006.
5. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы // А.-В. Шеер. 2-е изд. (перераб. и доп.). М.: Весть-Метатехнология. 1999; 144.
6. Burns T., Stakker G.M. Mechanistic and organic systems // *Organizational Behavior* 2. Routledge. 2015; 214–225.
7. Dumas M., Rosa L.M., Mendling J. et al. *Fundamentals of business process management*: Springer. 2018; 546.
8. Grainer L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // *HBR Classic*. 1998; 76: 3.
9. Gulick L. Notes on Theory of Organization // *Papers on the Science of Administration*. Ed. by Gulick L., Urwick L. NY: Institute of Public Administration. 1937; 3–45.
10. Hammer M. *Beyond Reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives*. NY: HarperCollins. 1996.
11. Prom C.J. Business process management (BPM): the third WAVE // *The Bottom Line*. 2003; 16: 3.
12. Rummmler G.A., Brache A.P. *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*: John Wiley & Sons. 2013; 291.
13. Taylor F.W. *Scientific Management*. NY: Harper & Brothers. 1947; 287.
14. Scheer A.-W. *ARIS — business process modeling*. 3rd ed. Berlin: Springer Science & Business Media. 2000; 239.
15. Silver B., Richard B. *BPMN method and style*: Cody-Cassidy Press Aptos. 2011; 283.



16. Von Rosing M., Von Scheel H., Scheer A.-W. The complete business process handbook: Body of knowledge from process modeling to BPM. Waltham: Morgan Kaufmann. 2014; 1: 1193.

17. Wren D.A., Bedeian A.G. The Evolution of Management Thought. Wiley. 2018.

## References

1. International standard ISO/IEC 19510:2013 “Information technology — model and designation of business processes of the object management group” (BPMN 2.0).
2. Source of knowledge for business management-progressami: BPM CBOK 4.0. Moscow: Alpina September. 2023; 383.
3. Fayol A. General and industrial management. Moscow: Central Institute of Labor. 1923; 122.
4. Hammer M., Champy D. Corporate reengineering. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. 2006.
5. Scheer A.-V. Business processes. Basic concepts. Theory. Methods // A.-V. Scheer. 2nd ed. (revised and add.). M.: Vesti-Metatechnology. 1999; 144.
6. Burns T., Stacker G.M. Mechanistic and organic systems // Organizational behavior 2. Routledge. 2015; 214–225.
7. Dumas M., Rosa L.M., Mendling J. et al. Fundamentals of Business process management: Springer. 2018; 546.
8. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow // HBR Classic.1998; 76: 3.
9. Gulik L. Notes on the theory of organization // Proceedings on the science of management. Edited by Gulika L., Urvika L. New York: Institute of Public Administration. 1937; 3–45.
10. Hammer M. Beyond Reengineering: How a process-oriented organization is changing our work and our lives. New York: HarperCollins. 1996.
11. Prom K.J. Business Process Management (BPM): the third WAVE // Result. 2003; 16: 3.
12. Rammler G.A., Breich A.P. Improving efficiency: how to manage gaps in the organizational structure: John Wiley & Sons. 2013; 291.
13. Taylor F.V. Scientific management. New York: Harper & Brothers. 1947; 287.
14. Scheer A.-U. ARIS — modeling of business processes. 3rd ed. Berlin: Springer Science & Business Media. 2000; 239.
15. Silver B., Richard B. BPMN method and style: recommendations from Cody-Cassidy Press. 2011; 283.
16. Von Rosing M., Von Scheel H., Scheer A.-V. Complete guide to business processes: the body of knowledge from process modeling to BPM. Waltham: Morgan Kaufmann. 2014; 1: 1193.
17. Ren D.A., Bedianus A.G. Evolution of managerial thought. Wiley. 2018.

# **ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ**

Международный научный журнал

Выпуск № 11 / 2025

Подписано в печать 10.12.2025 12+

Формат 60х90 / 16. Печ. л. 13

Выход в свет 15.12.2025

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLibrary.ru

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ОТ ТЕОРИИ — К ПРАКТИКЕ

**Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» издается с 1983 года и является одним из старейших журналов в области управления**

На страницах журнала регулярно публикуются государственные деятели, известные российские и зарубежные ученые, ведущие эксперты и аналитики, успешные бизнесмены и топ-менеджеры. Журнал распространяется в России и других странах СНГ, в Центральной и Восточной Европе, в Китае.

## Ведущие рубрики журнала

- Теоретико-методологические разработки в области управления
- Теория и методология управления изменениями в экономических системах
- Практико-ориентированные технологии управления организационными системами
- Модели и методы управления организационными системами
- Русская модель управления
- Гибкие технологии и подходы в менеджменте
- Искусственный интеллект для поддержки принятия управленческих решений
- Государственное управление социально-экономическими процессами
- Стратегический менеджмент
- Отраслевой менеджмент
- Организационный менеджмент
- Глобальная экономика
- Международные бизнес-стратегии
- Корпоративный менеджмент
- Развитие теории и форм предпринимательства
- Проектный менеджмент
- Логистический менеджмент
- Маркетинговые технологии в менеджменте
- Управление человеческими ресурсами
- Инновационный менеджмент
- Управление в условиях цифровой трансформации

Журнал рассчитан на широкий круг читателей: руководителей предприятий, топ-менеджеров, финансистов, руководителей и специалистов государственных исполнительных и законодательных органов власти, ученых, преподавателей, аспирантов и студентов вузов.

