

Практические аспекты регламентации бизнес-процессов

Practical aspects of business process regulation

В статье авторы рассматривают вопросы регламентации бизнес-процессов с целью повышения результативности и эффективности деятельности организации и практического применения регламентации процессов, исходя из собственного опыта внедрения системы менеджмента качества в АО «Организация «Агат». Предложен подход по оформлению паспорта процесса, который дает цельное видение о процессе – ресурсы, требования, процедуры, показатели. Проанализированы виды показателей для оценки результативности процесса и рассмотрен способ оценки результативности процессов. Статья будет полезна в первую очередь для руководителей и специалистов, непосредственно внедряющих систему менеджмента качества, и носит научно-прикладной характер.

In the article, the authors consider the issues of regulating business processes in order to increase the effectiveness and efficiency of the organization and the practical application of process regulation, based on their own experience in implementing a quality management system in JSC "Organization "Agat". An approach to design a process passport is proposed, which provides a complete vision of the process – resources, requirements, procedures, indicators. The types of indicators for evaluating the effectiveness of the process are analyzed and a method for evaluating the effectiveness of processes is considered. The article will be useful primarily for managers and specialists directly implementing the quality management system, and is of a scientific and applied nature.

Ключевые слова: процесс, бизнес-процесс, регламентация, результативность

Keywords: process, business process, regulation, effectiveness



ЛОГВИНОВА ЮЛИЯ МИХАЙЛОВНА

Главный эксперт группы системы менеджмента качества, АО «Организация «Агат»
E-mail: LogvinovaYM@agat-roscosmos.ru

LOGVINOVA YULIA

Chief expert of Quality Management System Group, JSC "Organization "Agat"



ФЕДОРИН ЛЕОНИД ЭНГЕЛЬСОВИЧ

Главный эксперт группы системы менеджмента качества, АО «Организация «Агат»
E-mail: FedorinLE@agat-roscosmos.ru

FEDORIN LEONID

Chief expert of Quality Management System Group, JSC "Organization "Agat"

Для цитирования: Логвинова Ю. М. Практические аспекты регламентации бизнес-процессов / Ю. М. Логвинова, Л. Э. Федорин. // Экономика космоса. – 2025. – № 13. – С. 69–78. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2025.04.13.07

Введение

На основании результатов анализа требований к системе менеджмента качества (далее – СМК), касающихся процедуры управления документированной информацией^{1, 2, 3}, в более ранней статье [1] показано наличие в составе СМК развитого инструментария решения насущной задачи управления деятельностью организации – регламентации бизнес-процессов ее деятельности.

Регламентация бизнес-процессов – создание формализованных локальных нормативных актов (стандартов, положений, регламентов, инструкций) (далее – ЛНА), которые четко описывают последовательность шагов процесса, роли участников, сроки, используемые ресурсы, правила принятия решений и ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ).

Если кратко описать типичные проблемы бизнеса без регламентированных бизнес-процессов, то можно выделить:

- человеческий фактор: персонал выполняет задачи по своему усмотрению – нет единого подхода к выполнению «типовых» процессов, как следствие, снижается результативность и эффективность процесса;
- демотивация персонала: размытые зоны ответственности и дублирование обязанностей, как следствие, текучесть кадров;
- ограничения для масштабирования: без регламентированных процессов организация решает одни и те же вопросы, не имея возможности выйти на новый уровень развития из-за отсутствия системности, а рост бизнеса приводит к еще большему хаосу, снижению качества, срывам сроков;
- сложность обучения и адаптации новых работников: знания и навыки сосредоточены у «ключевых» специалистов.

Важным преимуществом регламентации бизнес-процессов является то, что она позволяет эффективно достигнуть поставленных целей независимо от стадии развития регламентирующего документооборота [2]. Ключевые преимущества регламентации бизнес-процессов:

- повышение эффективности: разграничение зон ответственности, устранение дублирования функций, отсутствие «лишних» шагов, оптимизация ресурсов;
- стандартизация и предсказуемость: гарантия высокого качества результата независимо от исполнителя;
- повышение качества: минимизация ошибок, четкие критерии приемки;
- прозрачность: понимание, кто за что отвечает и как процессы связаны между собой;
- накопление опыта: новые работники быстрее входят в курс дела по действующим регламентам, снижение зависимости от конкретных исполнителей («ключевых работников»);
- масштабируемость: легче тиражировать эффективные процессы при росте бизнеса или открытии филиалов;
- упрощение аудита: легче проходить проверки (особенно в регулируемых отраслях);
- база для автоматизации: четко описанный процесс – первый шаг к его автоматизации (BPM, CRM и т. д.). Риски автоматизации бизнес-процессов в отсутствие регламентации были рассмотрены авторами данной статьи ранее [3].

Основополагающей базой современных подходов к управлению бизнесом является процессный подход, который предполагает определение системы бизнес-процессов, выполняемых в организации, и дальнейшую работу с ними [4]. Внедрение процессного подхода – необходимый шаг для повышения конкурентоспособности, эффективности и адаптивности организации в современной среде [5–6].

Деятельность АО «Организация «Агат» представляет собой «совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входные ресурсы для получения намеченного результата»⁴, которые условно разделены на три группы, исходя из их назначения:

- управляющие процессы, т. е. связанные с контролем реализации деятельности, а также стратеги-

¹ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.

² ГОСТ РВ 0015-002-2020.

³ ОСТ 134-1028-2012 изм. 2. Требования к системам менеджмента качества предприятий, участвующих в создании, производстве и эксплуатации изделий.

⁴ ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ческим и операционным планированием в целом (процессы управленческой деятельности руководства, а также измерения, анализа и улучшения и др.);

- основной процесс, т. е. направленный на создание конечного выхода (результата деятельности), имеющего ценность для Заказчика (потребителя) (процесс жизненного цикла работ (услуг));
- обеспечивающие процессы, т. е. направленные на обеспечение эффективной работоспособности основного и управляющих процессов (процессы обеспечения ресурсами и др.).

Регламентацию бизнес-процессов, при наличии действующих ЛНА, логично начинать с утверждения перечня процессов (бизнес-процессов) организации с одновременным назначением владельцев процессов (руководителей бизнес-процессов).

Противоречие между необходимостью строгой регламентации, например, как в ракетно-космической промышленности из-за высоких требований к надежности, безопасности и сложности технологий, и потребностью в инновациях возможно решить за счет адаптивных форм регламентов [7].

Определение процессов (бизнес-процессов) АО «Организация «Агат» проведено, исходя из осуществляемых видов деятельности в рамках действующей организационной структуры с учетом утвержденных положений о подразделениях, должностных инструкций, приказов о распределении полномочий и ответственности, ЛНА и пр. После чего для каждого процесса (бизнес-процесса) был разработан Паспорт процесса – «сводный» документ, разработанный в целях обеспечения качества, в котором устанавливаются требуемые входы и ожидаемые выходы процесса, ресурсы, необходимые для процесса, критерии и методы, необходимые для обеспечения результативного функционирования процесса и управления им. В рамках каждого процесса может быть выделено несколько бизнес-процессов по решению владельца процесса. В таком случае Паспорт процесса разрабатывается для каждого бизнес-процесса отдельно.

Структура Паспорта процесса

Форма Паспорта процесса, применяемая в АО «Организация «Агат», приведена на рис. 1. Паспорт процесса состоит из следующих разделов: «Общие сведения о процессе», схема процесса, «Входы процесса и их поставщики», «Выходы процесса и их потребители», «Виды деятельности в рамках процесса, управляющие воздействия, требуемые ресурсы и используемые записи», «Карта процесса».

Порядок заполнения раздела «Общие сведения о про-

цессе». В графе:

- «Тип процесса» указывают тип процесса – управляющий, основной или обеспечивающий процесс;
- «Код и наименование процесса» указывают код и полное наименование процесса согласно утвержденному перечню процессов;
- «Код и наименование бизнес-процесса» указывают код и полное наименование бизнес-процесса согласно утвержденному перечню процессов;
- «Ответственное подразделение» указывают полное наименование структурного подразделения, обеспечивающего функционирование процесса;
- «Владелец процесса» указывают должность владельца процесса согласно утвержденному перечню процессов;
- «Руководитель бизнес-процесса» указывают должность руководителя бизнес-процесса согласно утвержденному перечню процессов;
- «Цель процесса» указывают кратко сформулированную цель процесса.

Схему процесса (рис. 2) целесообразно составлять после заполнения всех разделов Паспорта процесса, так как она представляет собой схематичное представление основных сведений о процессе.

Порядок заполнения раздела «Входы процесса и их поставщики». В графе:

- «Входы процесса» указывают входные данные (информацию или материальные объекты, являющиеся входом для данного процесса). Входом процесса могут быть выходы другого процесса. В этом случае должно быть обеспечено полное соответствие названия документа (информации или материального объекта) в паспортах каждого из процессов;
- «Поставщики входов процесса» указывают «процесс», «Подразделение», «работник» и (или) другие заинтересованные стороны, которые являются источником входных данных (информации или материальных объектов). Если поставщиком входа является процесс (бизнес-процесс), то указывается его код и наименование;
- «Требования к входам процесса» указывают требования и приводят ссылки на документы, устанавливающие их, по каждому входу процесса.

Порядок заполнения раздела «Выходы процесса и их потребители». В графе:

- «Выходы процесса» указывают результаты процесса, т. е. выходные данные (информацию или материальные объекты, являющиеся выходом для данного процесса);
- «Потребители выходов процесса» указывают «про-

СОГЛАСОВАНО
 Должность, представитель руководства по качеству
 _____ И. О. Фамилия
 xx.xx.20xx г.

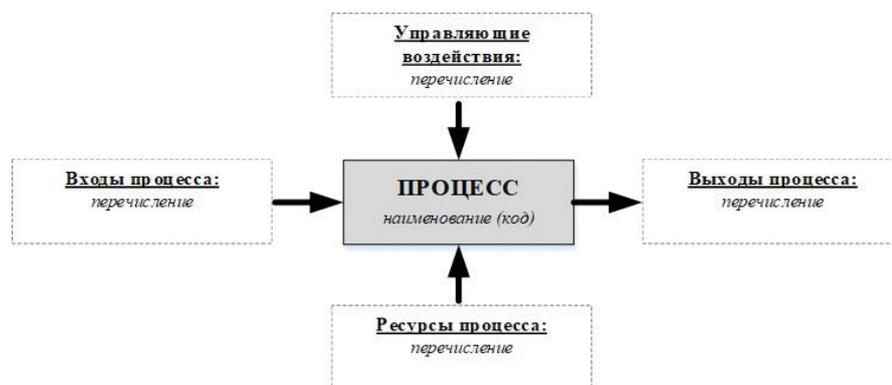
УТВЕРЖДАЮ
 Генеральный директор
 _____ И. О. Фамилия
 xx.xx.20xx г.

ПАСПОРТ ПРОЦЕССА
 Ппр-СМК-Х.Х.Х⁵

1. Общие сведения о процессе

Тип процесса	
Код и наименование процесса	
Код и наименование бизнес-процесса	
Ответственное подразделение	
Владелец процесса (должность)	
Руководитель бизнес-процесса (должность)	
Цель процесса	

Схема процесса



2. Входы процесса и их поставщики

2.1 Входы процесса	2.2 Поставщики входов процесса	2.3 Требования к входам процесса
1	2	3

3. Выходы процесса и их потребители

3.1 Выходы процесса	3.2 Потребители выходов процесса	3.3 Требования к выходам процесса
1	2	3

4. Виды деятельности в рамках процесса, управляющие воздействия, требуемые ресурсы и используемые записи

4.1 Виды деятельности в рамках процесса (этапы)	4.2 Регламентирующая документация, управляющие воздействия	4.3 Требуемые ресурсы	4.4 Используемые записи
1	2	3	4
1. Планирование деятельности в рамках процесса			
2. Выполнение деятельности в рамках процесса			
3. Мониторинг, анализ и оценка деятельности			

5. Карта процесса

Наименование показателя результативности процесса	КРП1.	КРП2.	КРП3.
Плановое значение показателя результативности процесса (критерий оценки показателя) (КРПплан), ед. изм.			
Метод измерения показателя результативности процесса			
Периодичность измерения показателя результативности процесса			
Ответственный за измерение показателя результативности процесса (должность)			

Рис. 1. Форма Паспорта процесса.
 Источник: составлено авторами

⁵ Код процесса согласно утвержденному перечню процессов (бизнес-процессов), включенных в область применения СМК.

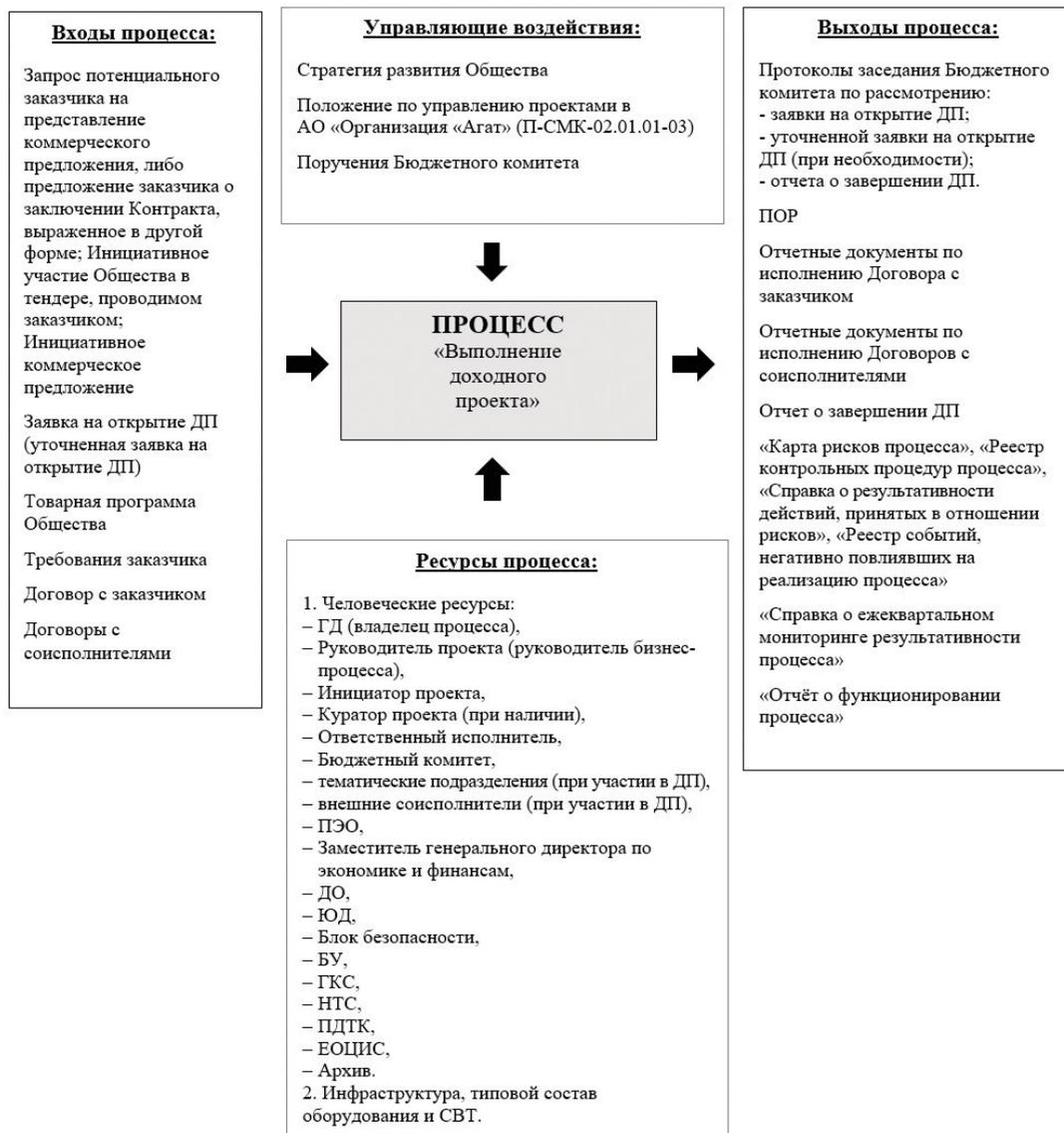


Рис. 2. Схема процесса «Выполнение доходного проекта». Источник: составлено авторами

цесс», «Подразделение», «работник», «Заказчик» и (или) другие заинтересованные стороны, использующие соответствующий результат процесса, по каждому выходу процесса;

- «Требования к выходам процесса» указывают требования и приводят ссылки на документы, устанавливающие их, по каждому выходу процесса.

Порядок заполнения раздела «Виды деятельности в рамках процесса, управляющие воздействия, требуемые ресурсы и используемые записи». В графе:

- «Виды деятельности в рамках процесса (этапы)» указывают основные виды деятельности (этапы), выделяемые в рамках описываемого процесса. Выделение видов деятельности рекомендуется проводить на основании разделов «Задачи» и «Функции» соответствующего положения о подразделении, которое обеспечивает функциониро-

вание данного вида деятельности (процесса). Если процесс регламентирован в нормативных правовых актах (далее – НПА) и (или) в ЛНА, подробно описывающих деятельность (этапы), то указываемые в разделе виды деятельности должны соответствовать процедуре, описанной в данных НПА и ЛНА. В обязательном порядке включаются следующие виды деятельности: «Планирование деятельности в рамках процесса» и «Мониторинг, анализ и оценка деятельности»;

- «Регламентирующая документация, управляющие воздействия» указывают ссылки на документы, регламентирующие управление видами деятельности (этапами), выделяемыми в рамках описываемого процесса. Регламентирующая документация – это условия выполнения данного процесса, т.е. документация, на основании которой осущест-

вляется функционирование процесса. К регламентирующей документации относятся: ЛНА, НПА, организационные документы. В данном разделе также указываются входы процесса и (или) документы, формируемые в ходе выполнения процесса, инициирующие деятельность, содержащие указания (поручения) об осуществлении деятельности. Например, управляющими воздействиями могут быть (не ограничиваясь перечисленным): законы Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, документы по стандартизации, нормативные документы надзорных органов и т. д.; стратегия развития, политика в области качества, ЛНА, управленческие решения и т. д.;

- «Требуемые ресурсы» указывают ресурсы, необходимые для функционирования выделенных видов деятельности. При указании необходимых информационных ресурсов и инфраструктуры принимается допущение о наличии типового состава материально-технических средств, оборудования, средств вычислительной техники (СВТ) и программного обеспечения (ПО) рабочего места исполнителя. В графе прямо указываются нестандартные технические средства, оборудование, ПО, необходимые для осуществления деятельности;
- «Используемые записи» указывают записи (журналы и т. п.), создаваемые (используемые) в процессе выполнения видов деятельности (этапов), выделяемых в рамках описываемого процесса. Также основанием для заполнения данной графы может служить утвержденная номенклатура дел Подразделения.

Порядок заполнения раздела «Карта процесса».

В графе:

- «Наименование показателя результативности процесса» указывают наименование показателя результативности процесса, т. е. контролируемый показатель процесса, который подлежит измерению в целях анализа и оценки результативности процесса, и его порядковый номер – «КРП1», «КРП2», «КРП3»;
- «Плановое значение показателя результативности процесса (критерий оценки показателя) (КРПплан), ед. изм.» указывают плановое значение и единицу измерения показателя результативности процесса;
- «Метод измерения показателя результативности процесса» указывают конкретный метод (способ) измерения показателя результативности процесса;
- «Периодичность измерения показателя резуль-

тативности процесса» указывают периодичность измерения для конкретного показателя результативности процесса;

- «Ответственный за измерение показателя результативности процесса» указывают должность лица, ответственного за измерение конкретного показателя результативности процесса.

После раздела «Карта процесса», при необходимости, приводят сокращения и нормативные ссылки, используемые в Паспорте процесса.

Паспорта процессов, после утверждения, публикуются в информационной системе «База локальных нормативных актов АО «Организация «Агат» (далее – БЛНА). БЛНА «обеспечивает работникам возможность оперативного и непрерывного доступа к актуальной и регулярно применяемой правовой информации для эффективного исполнения своих должностных обязанностей» [8], а также позволяет отслеживать изменения в ЛНА/НПА, на которые в Паспорте процесса даны ссылки.

Показатели результативности процесса

Управление любым процессом невозможно без показателей его результативности [2; 4–5].

Владелец процесса в целях управления подконтрольным процессом определяет показатели результативности процесса, которые адекватно отражают его ход и на основании которых может проводиться оценка и анализ процесса (делаться прогнозы, приниматься необходимые меры и пр.). Показатели результативности процесса способствуют принятию решений, позволяют оценить динамику процесса (при сравнении фактических значений за разные отчетные периоды) и служат основой для совершенствования процессов (деятельности в целом).

Для оценки результативности процесса могут применяться следующие виды показателей [2; 4]:

- показатель функционирования процесса. Это качественные и (или) количественные показатели, характеризующие ход самого процесса или, например, затраты на него (временные, финансовые, ресурсные, человеческие) и пр.;
- показатель «продукта» процесса. Это качественные и (или) количественные показатели, характеризующие результат выполнения процесса (выход процесса, выполненную работу или оказанную услугу), например, информация о качестве выполненной работы (оказанной услуги), степени ее соответствия установленным требованиям потребителя (Заказчика), стабильности выполнения работ (оказания услуг), и пр.;
- показатель удовлетворенности потребителя процесса. Это качественные и (или) количественные

показатели, характеризующие степень удовлетворенности потребителя «продуктом» процесса (выходом процесса, выполненной работой или оказанной услугой). При этом следует различать удовлетворенность внутреннего потребителя результатом процесса и удовлетворенность Заказчика выполненной работой (оказанной услугой).

Показатель результативности процесса характеризуется:

- плановым значением (КРПплан), которое определяется владельцем процесса и устанавливается в Паспорте процесса. Владелец процесса может установить конкретное плановое значение показателя или диапазон допустимых границ изменения значения показателя;
- фактическим значением (КРПфакт), которое определяется по результатам мониторинга показателя результативности процесса за отчетный период и исходя из которого вычисляется коэффициент фактического выполнения показателя результативности процесса (ФКРП).

Если фактическое значение показателя результативности процесса (КРПфакт) стабильно больше/меньше (исходя из критерия оценки показателя) установленного планового значения (КРПплан), т. е. наблюдается положительная динамика, это говорит о том, что процесс обеспечивает получение результатов по данному показателю лучше плановых, и может служить основанием для пересмотра критерия оценки показателя и установления более высоких требований.

Показатели результативности процесса определяются владельцем процесса в зависимости от специфики (цели) процесса. По каждому показателю результативности процесса в Паспорте процесса устанавливаются:

1. критерий оценки показателя, т. е. плановое значение показателя результативности процесса (КРПплан), которое позволит определить, достигнут ли показатель результативности процесса;
2. единица измерения показателя, т. е. форма представления результата, размерность и пр.: балл, процент, дата, индикативный признак («да/нет», «соответствует / не соответствует») и пр.;
3. метод измерения показателя. В зависимости от особенностей показателей результативности процесса может применяться один или более методов измерения показателя;

4. периодичность измерения показателя («один раз в месяц», «один раз в квартал», «один раз в год» или другая периодичность по решению владельца процесса). Для процесса, инициируемого событием, не привязанным к календарному сроку и составляющим один цикл в течение года, измерение показателей осуществляется «по завершении процесса»;
5. ответственный за измерение показателя. Владелец процесса определяет ответственного за своевременное измерение конкретного показателя результативности процесса, регистрацию и сохранение результатов измерения.

Мониторинг, анализ и оценка результативности процесса

Владелец процесса в целях управления подконтрольным процессом определяет и применяет критерии и методы (включая мониторинг, измерения и соответствующие показатели результатов деятельности), необходимые для обеспечения результативного функционирования процесса и управления им^{6, 7, 8}. Целью мониторинга процессов является получение объективных, достоверных данных о текущем состоянии (функционировании) и результативности процессов, результат анализа и оценки которых позволяет осуществлять корректирующие (предупреждающие) действия, а также действия, направленные на улучшение процессов (деятельности в целом).

Все процессы подлежат анализу и оценке:

- владельцем процесса (руководителем бизнес-процесса) – не реже одного раза в квартал;
- генеральным директором – не реже одного раза в год в рамках проведения анализа СМК со стороны руководства или при очевидной необходимости (по его решению).

Владелец процесса обеспечивает проведение анализа и оценки соответствующих данных и информации, полученной в ходе мониторинга подконтрольного процесса, а также внесение изменений, необходимых для обеспечения того, что процесс достигает намеченного результата. Результаты анализа соответствующих данных и информации используются владельцем процесса (руководителем бизнес-процесса) для оценки: соответствия работ (услуг) (для основного процесса), степени удовлетворенности потребителей, результативности

⁶ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.

⁷ ГОСТ РВ 0015-002-2020.

⁸ ОСТ 134-1028-2012 изм. 2. Требования к системам менеджмента качества предприятий, участвующих в создании, производстве и эксплуатации изделий.

подконтрольного процесса, результатов деятельности подразделений, успешности планирования, результативности действий, предпринятых в отношении рисков и возможностей, результатов деятельности внешних поставщиков, потребности в улучшениях.

Там, где владелец процесса определяет необходимость изменений в подконтрольном процессе, эти изменения осуществляются на плановой основе с учетом риск-ориентированного мышления^{9, 10, 11}. При этом рассматриваются:

- цель вносимого изменения и возможные последствия его внесения,
- целостность СМК в части, касающейся подконтрольного процесса,
- доступность ресурсов,
- распределение или перераспределение обязанностей, ответственности и полномочий.

Нижеприведенный способ оценки результативности процессов используется для расчета количественной оценки результативности процессов с целью представления ее для анализа генеральному директору с заданной периодичностью. Для расчета количественной оценки результативности процесса (ОРП) необходимо определить:

- фактическое значение показателя результативности процесса (КРПфакт),
- коэффициент фактического выполнения показате-

ля результативности процесса (ФКРП).

Фактическое значение показателя результативности процесса определяется с учетом установленного в Паспорте процесса метода (способа) измерения показателя результативности процесса. Коэффициент фактического выполнения показателя результативности процесса (ФКРП) определяется с учетом следующих правил:

- если КРПфакт соответствует КРПплан:
 $ФКРП = 100\%$;
- если КРПфакт не соответствует КРПплан:
 $ФКРП = 0 \div 99\%$.

Конкретное значение ФКРП определяется с учетом установленного в Паспорте процесса метода измерения показателя результативности процесса.

После чего выполняется расчет количественной оценки результативности процесса (ОРП) по формуле (1):

$$ОРП = (ОКРП_1 + ОКРП_2 + ОКРП_3) / 3, \quad (1)$$

где:

$$ОКРП_{1-3} = \sum ФКРП_{1-3}^{1-4 \text{ кв.}} / 4, \%$$

Интерпретация полученных значений количественной оценки результативности процесса (ОРП) приведена в табл. 1.

В АО «Организация «Агат» результаты мониторинга, анализа и оценки результативности процессов регистрируются и сохраняются в виде «Справки о ежеквартальном мониторинге результативности процесса» (табл. 2).

Количественная оценка результативности процесса, %	Интерпретация полученных значений	Примечание
ОРП < 50	Процесс нерезультативный	Процесс не обеспечивает получение результатов, соответствующих установленным требованиям. Требуется решения генерального директора.
50 ≤ ОРП < 75	Результативность процесса допустимая	Процесс обеспечивает получение результатов, соответствующих установленным требованиям, но находится в критической зоне, что свидетельствует о необходимости принятия владельцем процесса соответствующих мер (разработка корректирующих действий / оценка рисков).
75 ≤ ОРП < 100	Результативность процесса достаточная	Процесс обеспечивает получение результатов, соответствующих установленным требованиям. Требуется принятия владельцем процесса соответствующих мер (разработка предупреждающих действий / оценка рисков).
ОРП = 100	Результативность процесса высокая	Процесс обеспечивает получение результатов, соответствующих установленным требованиям. Принятие мер не требуется.

Табл. 1. Интерпретация количественной оценки результативности процесса.
Источник: составлено авторами

⁹ ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.

¹⁰ ГОСТ РВ 0015-002-2020.

¹¹ ОСТ 134-1028-2012 изм. 2. Требования к системам менеджмента качества предприятий, участвующих в создании, производстве и эксплуатации изделий.

Тип процесса												
Код и наименование процесса												
Код и наименование бизнес-процесса												
Ответственное подразделение												
Владелец процесса (должность)												
Руководитель бизнес-процесса (должность)												
Цель процесса												
Наименование показателя результативности процесса	КРП1.			КРП2.				КРП3.				
Плановое значение показателя результативности процесса (критерий оценки показателя) (КРПплан), ед. изм.												
Метод измерения показателя результативности процесса												
Периодичность измерения показателя результативности процесса												
Ответственный за измерение показателя результативности процесса (должность)												
Фактическое значение показателя результативности процесса (КРПфакт), ед. изм.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.
Коэффициент фактического выполнения показателя результативности процесса (ФКРП), %												
Количественная оценка показателя результативности процесса (ОКРП), %												
Количественная оценка результативности процесса (ОРП), %												
Комментарии по фактическому выполнению показателя результативности процесса												

Табл. 2. Форма «Справки о ежеквартальном мониторинге результативности процесса».
Источник: составлено авторами

Заключение

Паспорт процесса позволяет консолидировать критически важную информацию о процессе – ресурсы, входы/выходы, требования, КПЭ в едином документе, избавляя от необходимости ее поиска в разрозненных ЛНА, а также содержит наглядное графическое представление последовательности шагов и ответственных в рамках процесса.

Регламентация бизнес-процессов – это «инвестиция в будущее», инструмент для достижения стабильности, предсказуемости и роста бизнеса. Но необходимо принять тот факт, что это «живой» процесс, а не «разовое» мероприятие. От регламентации к ее реальному применению могут вести следующие шаги:

- коммуникация: объяснять персоналу, зачем это нужно и как это упростит их работу;
- доступность: регламенты должны быть легко

доступны (корпоративный портал, общая папка, система управления процессами);

- мониторинг и обратная связь: простая процедура для предложения улучшений со стороны работников, сбор мнений, выявление проблем на практике;
- регулярный аудит и анализ: соответствует ли описанный процесс текущей ситуации, достигаются ли цели процесса, выполняются ли КПЭ;
- плановый пересмотр: установить периодичность обновления регламентов, например, раз в год или после значимых изменений в процессе;
- интеграция с мотивацией: учет соблюдения регламентов в КПЭ работников;
- связь с системами управления (автоматизация): использование ПО для автоматического отслеживания выполнения процессов и КПЭ.

Список литературы

1. Логвинова Ю. М. Регламентация бизнес-процессов как механизм повышения эффективности хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов / Ю. М. Логвинова, Л. Э. Федорин. – Текст: непосредственный // Экономика космоса. – 2022. – № 1. – С. 13–19. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2022.01.01.03.
2. Харитоновна Г. Г. Регламентация бизнес-процессов компании / Г. Г. Харитоновна, В. С. Поляничко. – Текст: непосредственный // Transport Business in Russia. – 2010. – № 12. – С. 168–173.
3. Логвинова Ю. М. Практические аспекты организации автоматизации бизнес-процессов менеджмента / Ю. М. Логвинова, Л. Э. Федорин. – Текст: непосредственный // Экономика космоса. – 2022. – № 2. – С. 44–53. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2022.01.02.07.
4. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.; ISBN 5-94938-018-5. – Текст: непосредственный.
5. Калачева Е. А. Функциональный и процессный подходы к управлению / Е. А. Калачева. – Текст: непосредственный // Сб. материалов международной научно-технической конференции «INTERMATIC–2015», 1–5 декабря 2015 г., Москва. Под ред. академика РАН А. С. Сигова. – М.: МИРЭА, 2015, часть 1. – С. 143–146.
6. Харисова К. Р. Применение процессного подхода к управлению современной организацией / К. Р. Харисова. – Текст: непосредственный // В сборнике: Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 2021. – С. 256–261.
7. Горлевский К. И. Регламентация инновационных бизнес-процессов предприятия ракетно-космической промышленности / К. И. Горлевский, А. В. Кукарцев. – Текст: непосредственный // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетнева. – 2014. – № 1 (53). – С. 194–198.
8. Карпова Е. В. Аспекты проектирования и эксплуатации комплексной информационной системы для повышения эффективности деятельности организаций ракетно-космической отрасли / Е. В. Карпова, Р. А. Майданюк. – Текст: непосредственный // Экономика космоса. – 2025. – № 12. – С. 42–49. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2025.04.12.05.

List of literature

1. Logvinova Y. M. Regulation of business processes as a mechanism for improving the efficiency of economic activity of economic entities / Y. M. Logvinova, L. E. Fedorin. – Text: direct // Space economics. – 2022. – № 1. – pp. 13–19. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2022.01.01.03.
2. Kharitonova G. G. Regulation of business processes of the company / G. G. Kharitonova, V. S. Polyanichko. – Text: direct // Transport Business in Russia. – 2010. – № 12. – pp. 168–173.
3. Logvinova Y. M. Practical aspects of the organization of automation of business processes of management / Y. M. Logvinova, L. E. Fedorin. – Text: direct // Space economics. – 2022. – № 2. – pp. 44–53. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2022.01.02.07.
4. Repin V. V. Process approach to management. Business process modeling / V. V. Repin, V. G. Elifirov. – M.: RIA “Standards and Quality”, 2004. – 408 p.; ISBN 5-94938-018-5. – Text: direct.
5. Kalacheva E. A. Functional and process approaches to management / E. A. Kalacheva. – Text: direct // Collection of materials of the international scientific and technical conference “INTERMATIC–2015”, December 1–5, 2015, Moscow. Edited by Academician of the Russian Academy of Sciences A. S. Sigova. – M.: MIREA, 2015, part 1. – pp. 143–146.
6. Kharisova K. R. Application of the process approach to the management of a modern organization / K. R. Kharisova. – Text: direct // In the collection: Formation of a competitive environment, competitiveness and strategic management of enterprises, organizations and regions. Collection of articles of the VI International Scientific and Practical Conference, Penza, 2021. – pp. 256–261.
7. Gorlevsky K. I. Regulation of innovative business processes of rocket and space industry enterprises / K. I. Gorlevsky, A.V. Kukartsev. – Text: direct // Bulletin of the Siberian State Aerospace University named after academician M. F. Reshetnev. – 2014. – № 1 (53). – pp. 194–198.
8. Karpova E. V. Aspects of the design and operation of an integrated information system for improvement of the efficiency of rocket and space industry organizations / E. V. Karpova, R. A. Maydanyuk. – Text: direct // Space economics. – 2025. – № 12. – pp. 42–49. – DOI 10.48612/agat/space_economics/2025.04.12.05.

Рукопись получена: 30.06.2025

Рукопись одобрена: 19.09.2025