

Features of the process approach to management of the organization
Kardapoltsev K.¹, Usoltsev S.² (Russian Federation)
Особенности процессного подхода к управлению организацией
Кардапольцев К. В.¹, Усольцев С. В.² (Российская Федерация)

¹Кардапольцев Кирилл Владимирович / Kardapoltsev Kirill – кандидат экономических наук, доцент;

²Усольцев Сергей Викторович / Usoltsev Sergey – студент магистратуры,
кафедра экономики, управления и инвестиций,
факультет экономики и управления,

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

Аннотация: в данной статье рассмотрена сущность процессного подхода к управлению организацией, его специфика, принципы его построения. Авторами было произведено сравнение процессного и функционального подходов, а также проанализировано, к каким результатам может привести внедрение процессного подхода в управление организацией.

Abstract: this article describes the essence of the process approach to management of the organization, its specificity, the principles of its construction. The authors have compared the process and functional approaches, and analyze what the results may lead the introduction of the process approach in the management of the organization.

Ключевые слова: процесс, процессный подход, владелец процесса.

Keywords: process, process approach, process owner.

Высокий динамизм внешнего окружения организации, постоянно возрастающий уровень конкуренции и усиливающиеся требования потребителей заставляют компании внедрять новые подходы к управлению, поскольку успеха могут добиться только те, кто обладает способностью быстро адаптироваться к изменениям, а также способны рационально использовать имеющиеся у них ресурсы и технологии. Этого можно достичь, только уделяя особое внимание вопросам обеспечения качества продукта или услуги через реализацию качества процессов планирования, производства и управления.

Создание систем эффективного управления организациями самого разного характера и сферы деятельности – одна из проблем, стоящих перед современным управлением. Универсального способа для создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления организацией. В число таких передовых методов построения систем эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению.

Процессный подход в управлении – это подход, определяющий рассмотрение деятельности любой организации как сети бизнес-процессов, связанных с целями и миссией этой компании [5].

В основе этого подхода – взгляд на деятельность предприятия как на реализацию совокупности его бизнес-процессов. Управляя процессами, компания предупреждает ошибки, которые могут возникнуть, и отслеживает эффективность деятельности за счет использования ключевых показателей процессов. Кроме того, данный подход ориентирован не только на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для всех видов потребителей, а также является базой построения системы менеджмента качества на предприятии.

В чем же состоит отличие данного подхода к управлению от функционального? При функциональном подходе к управлению перед каждой структурной единицей (сотрудник, отдел, управление) закреплен ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности. Горизонтальные связи между структурными единицами слабы, а вертикальные связи по линии «начальник-подчиненный» достаточно сильны. Подчиненный отвечает только за порученные ему функции и, возможно, за деятельность своего подразделения в целом. Функции и результаты работы параллельных структурных единиц его не очень интересуют.

В отличие от функционального, при процессном подходе каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса. Горизонтальные связи между структурными единицами значительно сильнее, а вертикальные связи между структурными единицами и по линии «начальник-подчиненный» в свою очередь несколько слабее. Сотрудник отвечает не только за свои функции, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован. Функции и результат деятельности параллельных структурных единиц, которые участвуют в тех же бизнес-процессах, что и

он, для него важны. Возникает взаимная ответственность за результат бизнес-процесса между всеми его участниками [3].

Функциональный подход наиболее оптимален в тех случаях, когда весь бизнес-процесс (или его значительная часть) сосредоточен в рамках одной структурной единицы.

Но для современных предприятий характерна сложная организационная структура, в рамках которой ответственность за выпуск конечного продукта распределяется между несколькими структурными единицами – высокопрофессиональными, но узкоспециализированными. И в этом случае преимущества процессного подхода становятся очевидны, особенно для предприятий, действующих на рынках с высоким уровнем конкуренции, когда бизнес-процессы приходится часто менять [2].

Чтобы понять сущность внедрения процессного подхода в управление организацией, очень важно дать определение основных элементов процессного управления.

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [5].

Основная цель процесса – преобразовать вход, а именно входящие в него ресурсы, необходимые для реализации процесса в выход, то есть результат, продукцию процесса (рисунок 1).

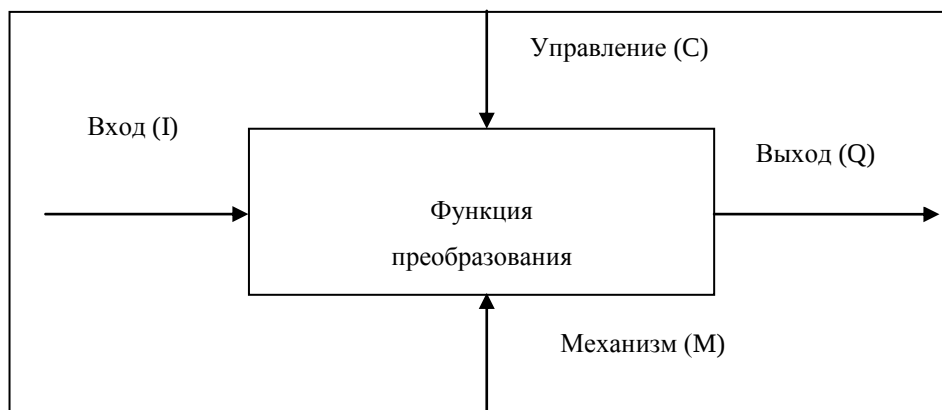


Рис. 1. Структура бизнес-процесса

Ключевыми понятиями структуры процесса являются:

а) вход бизнес-процесса – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход [4]. Вход всегда должен иметь своего поставщика. К входам процесса могут относиться: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал, услуги и т. д.

Входы процесса могут быть первичными и вторичными. Первичные входы поступают в начало процесса. Вторичные входы появляются в реализации процесса на составляющих процесса предпроцессах.

б) выход (продукт) процесса – материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами. К выходам процесса могут относиться: готовая продукция, документация, информация, в т. ч. отчетная, персонал, услуги и т. д.

Для управления процессом необходимо назначить должностное лицо, ответственное за выполнение процесса и его результат. В некоторых случаях процессом может управлять не один сотрудник, а специальный коллегиальный орган управления. Поэтому нужно раскрыть определение владельца процесса.

Владелец процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса: персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляющий ходом процесса и несущий ответственность за результат процесса [1].

Владелец процесса ведет управление процессом и является неотъемлемой составной частью процесса (рисунок 2).



Рис. 2. Владелец процесса – часть процесса

Основная проблема владельца процесса заключается в том, что ему необходимо обеспечить производительность работ на границах между разными подразделениями. Владелец процесса, в основном, является руководителем одного из ключевых участков процесса, так как он должен понимать процесс, а также который пользуется авторитетом у руководителей других этапов процесса и готов нести большую ответственность [4].

Кроме того, помимо владельца в преобразовании процесса участвуют также ряд отдельных специалистов или групп – участников. На входе им является поставщик процесса, тот, кто предоставляет входящие ресурсы, на выходе же тот, кто потребляет результат процесса – клиент процесса.

Клиенты процесса могут быть:

- первичными – получающие первичный выход;
- вторичными – находящиеся вне процесса и получающие вторичный выход;
- косвенными – не получающие первичный выход, но являющиеся следующими в цепочке его использования;
- внешними – находящиеся вне данной компании, но получающие выход процесса;
- потребители – конечные пользователи выхода процесса.

Как и любой другой подход к управлению, процессный подход базируется на определенных правилах, закономерностях, принципах. Принципы процессного подхода к управлению определяют, каким образом можно организовать эффективную работу бизнеса, нацеленную на конечный результат.

Процессный подход основан на следующих принципах [3]:

а) деятельность компании рассматривается как совокупность бизнес-процессов. Данный принцип определяет видение деятельности компании как совокупности бизнес-процессов. Именно он определяет новую культуру восприятия организации при процессном подходе;

б) выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию. Второй принцип процессного подхода, требующий обязательной регламентации бизнес-процессов, опирается на то, что регламент – это документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей, порядок принятия решений по улучшению бизнес-процесса;

в) у каждого бизнес-процесса есть внутренний или внешний клиент и владелец (лицо, отвечающее за результат бизнес-процесса). Выделение бизнес-процесса всегда связано с выявлением клиента или потребителя результата процесса, имеющего для него определенную стоимость. Кроме клиента каждый бизнес-процесс имеет владельца – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса является должностным лицом, формальным лидером, поэтому он имеет необходимые полномочия, располагает требуемыми для реализации процесса ресурсами, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за его результат;

г) каждый бизнес-процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом [5].

Опираясь на данные принципы при внедрении процессного подхода в систему управления, организация способна:

а) увеличить эффективность управления персоналом, т. к. при процессном подходе сотрудники несут ответственность за то, чтобы процесс вовремя перешел с этапа на этап, следовательно, сильнее мотивированы – точно исполнять процессы;

б) выявлять источники сокращения издержек, рисков и времени на исполнение процессов;

в) сократить время принятия управленческих решений.

г) снизить риски и увеличить эффективности управления персоналом.

д) при процессном подходе сотрудники компании мотивированы точно исполнять процессы, так как несут ответственность за то, чтобы процесс вовремя перешел с этапа на этап.

е) собирать статистику об исполнении регламентов процессов.

Таким образом, внедрение процессного подхода в управление организации дает большие возможности в совершенствовании структуры управления, оптимизирует систему управления, делает её прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды, что будет способствовать успешному существованию организации, выработке конкурентных преимуществ в компании в условиях рыночной экономики.

Литература

1. *Галямина И. Г.* Управление процессами: учебник для вузов / И. Г. Галямина. – СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
2. *Демидова Л. И.* Процессный подход к организации и управлению как инструмент повышения эффективности производственной системы полиграфического предприятия: дис. канд. экон. наук / Л. И. Демидова; МГУП. – М., 2009. – 176 с.
3. *Елиферов В. Г.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
4. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся на специальности «Менеджмент орг.» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – 3-изд., стер. – М: Издательство «Омега-Л», 2010. – 784 с.
5. *Репин В. В.* Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. / В. В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 480 с.