

УДК 331

А.Д. Савченко

Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, Ростов-на-Дону,
email: s.anton.d@yandex.ru

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: процесс, процессный подход к управлению, процессное управление, организация процесса во времени, организация процесса в пространстве.

Процессный подход является одним из базовых подходов в управлении современной организацией. В основе реализации процессного подхода лежат следующие принципы: последовательность выполнения задач; логический переход от одного этапа к другому; взаимосвязь и целостность отдельных этапов; разделение труда на уровне каждого этапа. В статье подробно раскрывается сущность процессного подхода к управлению, описывается его роль и значимость для повышения конечной стоимости, создаваемой организацией.

A.D. Savchenko

South Russian Institute of Management – branch of RANEP, Rostov-on-Don,
email: s.anton.d@yandex.ru

THE PROCESS APPROACH AND SPECULARITIES OF ITS PRACTICAL REALIZATION IN MODERN ORGANIZATIONS

Keywords: process, process approach in management, process management, time-based process organization model, transformation, space-based process organization model.

The process approach as one of the basic approaches in modern organization management. In the base of realization of the process approach are the following principles: sequence of fulfilling tasks, logical transformation from one stage to the other one, interrelation and integrity of separate stages, division of labour in frame of each stage. The essence of the process approach is carefully discovered in the article, its role and significance for rising the final cost created in an organization is described in the article.

В современной практике менеджмента процессный подход выступает инструментом эффективного управления как бюджетными организациями, не имеющими в качестве основной цели деятельности извлечение прибыли, так и бизнес-структурами, функционирующими с целью получения дохода, повышения экономической эффективности и конкурентоспособности на целевом сегменте. Актуальность применения процессного подхода объясняется двумя причинами.

Во-первых, процессный подход, наряду с функциональным, является одним из первых подходов, лежащих в основе управления классической организацией. Под классической организацией в рамках авторского видения понимается производственное (промышленное) предприятие, индустриально-сервисное предприятие или непроизводственная (бюрократическая) структура (учреждение, орган власти, административный аппарат).

Отличительный признак классических организаций – четко выстроенная последовательность и структурированность внутренних процессов, действий, процедур, а также относительная «жесткость» (статичность, неизменность) организационной структуры, вызывающая неспособность быстрой адаптации организации к меняющимся условиям внешней среды. В основе построения процессов внутри классической организации лежит методология управления, сформулированная известным промышленником А. Файолем. Именно А. Файоль предложил рассматривать управление как процесс, представляющий собой непрерывную серию взаимосвязанных, поэтапно чередующихся управленческих функций (предвидение, организация, распоряительство, координирование, контролирование) [1], которые формируют общий управленческий цикл. Эти функции в современной теории управления называют общими или универсаль-

ными, так как они свойственны любой организации (производственной, бюрократической и т.п.) и лежат в основе любого вида деятельности (специфической функции) внутри организации. В современной интерпретации эти функции включают: планирование, организацию, мотивирование/стимулирование, контролирование, координирование.

Во избежание разного рода неточностей общие функции управления (по А. Файолу) целесообразно называть этапами в рамках общего управленческого цикла, которые реализуются на уровне специфических функций внутри каждой организации. Специфические функции варьируются в зависимости от сферы, направления, масштаба деятельности организации и других параметров, но в целом можно выделить типичный набор таких функций, отражающих содержание видов деятельности в организации. Так, например, к типичным специфическим функциям современного производственного предприятия относятся: производство, снабжение, маркетинг, сбыт, экономическое планирование, управление финансами, кадровое делопроизводство.

Во-вторых, процессный подход реализуется с применением базовых принципов управления организацией, в частности:

- последовательность выполнения задач на уровне каждого этапа;
- логический переход от одних действий, операций, этапов к другим действиям, операциям, этапам;
- взаимосвязь и целостность отдельных этапов, а также действий и операций внутри каждого этапа;
- разделение труда на уровне каждого этапа, действия, операции и последующая кооперация (достижение заданного результата в форме создания конечного продукта, выполнения работы и т.п.) на завершающей стадии процесса.

Отмеченные выше факты обосновывают актуальность применения процессного подхода в классических организациях с относительно «жесткой» организационной структурой, но не означают его отсутствие в организациях с отличным типом внутренних процессов и структуры. Так, потребность в применении отдельных элементов процесс-

ного подхода (последовательность действий и их взаимообусловленность, разделение труда в соответствии с этапами процесса) формируется в:

– проектных организациях с гибкой организационной структурой в ситуациях, отражающих реализацию проектных мероприятий, работу с индивидуальными заказами (речь идет о необходимости четкого построения процесса в рамках реализации проекта и сочетании процессного и проектного подходов к управлению);

– организациях, с регулярной периодичностью внедряющих новые направления деятельности (продукты, услуги) (речь идет о необходимости четкого построения и налаживания процессов при внедрении нового направления, продукта, услуги с учетом требований производственной технологии – наблюдается сочетание процессного и функционального подходов к управлению);

– организациях, отличающихся сезонным характером работы (речь идет о чередовании и сменяемости определенных видов работ с учетом фактора сезонности – наблюдается сочетание процессного, проектного и функционального подходов к управлению).

Таким образом, процессный подход в абсолютном его рассмотрении применяется в классических организациях с относительно «жесткой» организационной структурой, а его принципы и отдельные элементы (последовательное чередование действий, взаимосвязь и взаимообусловленность отдельных действий и операций, разделение труда с учетом распределения процесса на отдельные этапы и звенья) применяются практически во всех организациях.

Цель исследования

Целью исследования является изучение сущности, принципов и элементов процессного подхода к управлению, определение роли и значимости процессного подхода в решении задач операционной и стратегической деятельности организации, а также особенностей его практической реализации.

Методы исследования

Методология исследования базируется на использовании общенаучных ме-

тодов анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения и аналогии, абстрагирования и конкретизации, выстраивания причинно-следственной взаимосвязи, логического аргументирования приводимых фактов, а также специфических методов моделирования и проектирования процессов.

В настоящем исследовании под процессным подходом к управлению понимается совокупность методов, приемов и инструментов управления движением и чередованием этапов, а также отдельных действий и операций в рамках каждого этапа для достижения заданного (желаемого) результата в форме создания новой стоимости (теоретический аспект исследуемой проблемы), а также организация движения и чередования этапов, действий, процедур по заданному (заранее выработанному и формализованному) алгоритму для достижения запланированного результата в форме создания новой стоимости (прикладной аспект исследуемой проблемы).

Результаты исследования

В основе процессного подхода лежит понятие «процесс» – последовательная сменяемость, чередование во времени явлений, состояний, действий, этапов. Протекание процесса может сопровождаться определенными изменениями, а может характеризоваться отсутствием изменений.

На уровне организации (предприятия, фирмы) процесс, протекающий с изменениями, описывается понятием «расширенное воспроизводство». Под расширенным воспроизводством понимается «непрерывно повторяющийся процесс производства экономических благ в увеличенных размерах» [2]. Модель расширенного воспроизводства можно проиллюстрировать на гипотетическом примере: владелец новой фирмы планирует на начальной стадии производство товаров в объеме 1 000 единиц в месяц, а через год увеличивает его до 2 000 единиц. Росту объема выпуска на начальной стадии способствует расширение производственной мощности (укомплектования оборудования до максимального возможного предела, найма дополнительных работников и т.п.). В экономиче-

ской теории эффект расширения производственной мощности в масштабе существующей фирмы описывается категорией «эффект масштаба» [3]. Далее, по мере максимального задействования производственной мощности в рамках имеющейся бизнес-единицы (фирмы) владелец, нацеленный на непрерывное развитие, может открыть дополнительную (новую) бизнес-единицу (фирму), производящую аналогичную продукцию (услуги). Данный пример отражает модель расширенного воспроизводства по экстенсивному пути (с привлечением внешних ресурсов). В то же время, модель расширенного воспроизводства может реализовываться по интенсивному пути – за счет оптимизации бизнес-процессов, роста производительности труда, совершенствования системы организации труда с целью повышения КПД (коэффициента полезного действия) внутренних ресурсов без привлечения внешних ресурсов и т.п.

В отличие от расширенного, простое воспроизводство отражает «повторяющийся процесс производства экономических благ в неизменных размерах» [2]. Пример модели простого воспроизводства: владелец новой фирмы планирует на начальной стадии производство товаров в объеме 1 000 единиц в месяц, и этот объем остается неизменным в течение длительного периода.

Человек сталкивается с процессами повсюду [4]: в бытовой сфере, во время досуга, в рабочей среде; при этом он может выполнять как пассивную функцию (наблюдатель процесса), так и активную (участник или организатор процесса). В аспекте бытового времяпрепровождения процесс может иметь целевой ориентир (замена масла в автомобиле), а может протекать бесцельно (просмотр телевизионных передач). В организации (в рабочей среде) процесс имеет исключительно целевую направленность, если речь идет о выполнении плановых рабочих задач. В этом случае алгоритм чередования этапов внутри процесса выстраивается для достижения заданного результата. В свою очередь, каждый отдельный этап общего процесса в организации представляет собой микропроцесс, включающий совокупность действий и операций.

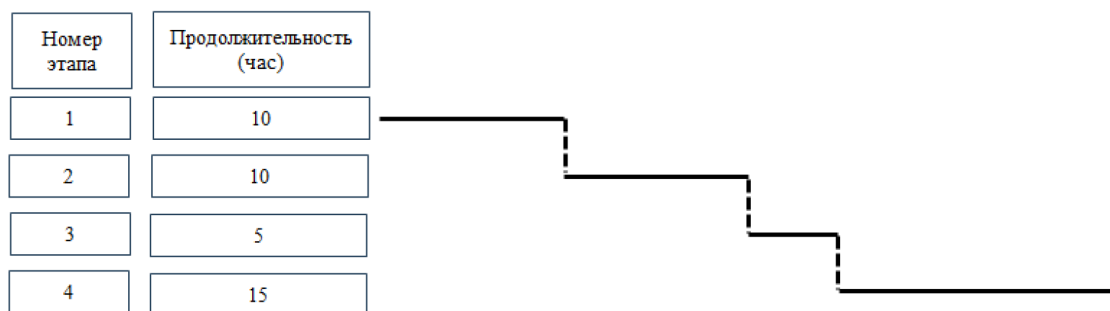


Рис. 1. Модель организации процесса во времени (последовательная модель)

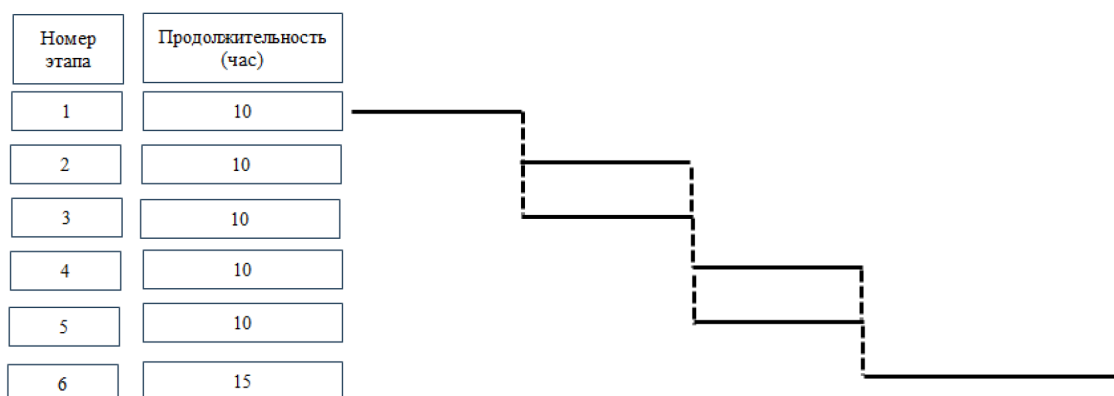


Рис. 2. Модель организации процесса во времени и в пространстве (параллельно-последовательная модель)

Таким образом, рабочий процесс в организации является осмысленным, в отличие от любых других процессов, протекающих вне организации (например, процесс организации досуга – просмотр телевизора, прослушивание музыки, общение с друзьями и т.п.). Любой процесс, протекающий в организации, отличается элементами (этапами) «входа» и «выхода». На этапе входа организационная система сталкивается с исходными (базовыми) параметрами; на этапе выхода система получает конечный результат в форме новой стоимости – продукта, услуги, идеи, выполненной работы. Процесс между элементами входа и выхода представляет собой преобразование базовых элементов (материальных ресурсов, физической способности к труду, интеллектуального капитала, природных ресурсов) в желаемый результат. При необходимости общий про-

цесс преобразования распределяется на микропроцессы (этапы). Чем более сложной является применяемая в процессе технология, тем большее количество микропроцессов (этапов) включает в себя общий процесс. Так, процесс производства автомобилей, оборудования, постройки зданий и сооружений включает множество микропроцессов на пути к достижению конечной цели.

Еще одним признаком организационных процессов является их так называемая «искусственность». Это означает, что они организуются преднамеренно, в отличие от естественных процессов, в основе которых лежат процессы природы и природные циклы (например, процесс чередования времен года).

Отличительный признак любого (естественного и искусственного) процесса – это движение, динамичность, чередование элементов во времени.

Что касается некоторых организационных процессов, то они дополнительно отличаются атрибутом «пространства» — одновременном (параллельном протекании различных микропроцессов, направленных на достижение общей цели. Эффект «пространства» типичен для промежуточных этапов, которые протекают обособленно друг от друга, но на завершающем (близком к завершающему) этапе наблюдается их интеграция. Так, в автомобильном заводе процессы производства различных деталей (колес, двигателей, поршней и т.п.) протекают обособленно, но на этапе сборки наблюдается синтез всех предыдущих обособленных этапов. В любой другой сфере процесс будет отличаться содержательными особенностями, но принципы его организации останутся неизменными.

Таким образом, описанная сущность протекания организационных процессов отражает учет двух факторов:

- 1) организация процесса во времени (определение этапов общего процесса) — речь идет о последовательном процессе;
- 2) организация процесса в пространстве (использование возможности сочетать различные микропроцессы в рамках общего процесса одновременно).

Планирование организационных процессов осуществляется с применением различных инструментов: график Гантта, сетевой график, матрица рисков. Гипотетические модели организации процесса во времени и в пространстве представлены на рисунках 1 и 2.

Принципиальное отличие между двумя моделями заключается в следующем. Продолжительность процесса во времени в соответствии с первой моделью совпадает с общим количеством времени (она равна сумме времени, затраченного на каждом этапе процесса и в примере составляет 40 часов). Продолжительность процесса во времени в соответствии со второй моделью меньше общего количества времени, затраченного в пространстве (в примере продолжительность процесса составляет 45 часов, общая продолжительность составляет 65 часов). Это отличие следует учитывать не только при планировании внутренних процессов, но и при взаимодействии с внешними субъектами, например, заказчиками. Так, во втором

примере при оптимальной организации производства процесс движения к цели (созданию продукта, оказанию услуги, выполнению работы) составит 45 рабочих часов, в то время как общие затраты времени по плану составят 65 рабочих часов.

Понимание описанных выше особенностей организации процессов необходимо для качественного планирования деятельности будущей организации или внедрении новых направлений (продуктов, услуг) в деятельность существующей организации. Специалист, участвующий в разработке внутрифирменного плана, должен понимать процесс в специфике деятельности, в рамках которой осуществляется планирование. Так, в основе разработки бизнес-планов в сфере кондитерского бизнеса, индустрии красоты, услуг автосервиса, производства строительных материалов и т.п. должно лежать четкое видение и понимание внутренних бизнес-процессов, структуры их построения, последовательности, времени выполнения действий, операций, этапов процесса. При отсутствии такого понимания в бизнес-плане неизбежны будут отдельные недоработки, которые приведут к ошибкам при дальнейших финансово-экономических расчетах.

Например, «упущение» отдельных операций при описании процесса может привести к неправильным расчетам в аспекте общей производительности — завышение величины производительности приведет к необоснованно оптимистическим показателям выручки и прибыли. Так, упуская из виду отдельные элементы процесса, можно предположить, что потенциальный объем выпуска изделий составит 1 000 ед. в месяц, в то время как реальная производительность при полноценном выполнении всех элементов и этапов процесса составит 750 ед. Рассчитывая в дальнейшем финансовые показатели (выручку и прибыль) на основе 1 000 ед., будут сформированы неоправданные оптимистические ожидания. Поэтому при отсутствии требуемой технологической компетентности (понимании структуры процесса, умении рассчитать затраты времени на отдельные действия и операции) специалисту по планированию рекомендуется обра-

щаться за консультацией к компетентному лицу, которое поможет описать процесс, определить нормы времени на отдельные действия и операции, составить структуру процесса с применением соответствующих инструментов (график Ганта, сетевой график и т.п.).

В современных реалиях процессный подход находит отражение в теории процессного управления. Процессное управление представляет собой модель менеджмента, которая рассматривает деятельность любой организации (учреждения, предприятия, фирмы) как совокупность бизнес-процессов.

В управлении бизнес-организациями (организациями, использующими факторы производства для реализации экономических целей – получения прибыли, повышения доходности, развития конкурентоспособности на целевом сегменте) модель процессного управления реализуется на уровне модели BPM (Business Process Management). Процессная модель управления отражает всю работу организации как комплекс бизнес-процессов (например, обработка заявок клиента, заказ сырья и материалов, отбор персонала и т.п.), каждый из которых в идеале должен повышать стоимость (ценность), создаваемую бизнес-организацией.

Очевидно, что процессный подход к управлению предполагает организацию работы через определенные микропроцессы (бизнес-процессы или отдельные этапы общего процесса), которые имеют четкие границы, задачи, а также нормы времени на реализацию каждой задачи (каждого этапа). Неотъемлемым условием эффективности выполнения задач в соответствии с процессным подходом является назначение ответственных лиц на каждом этапе, которые осуществляют функцию текущего контроля. Завершающий этап процесса сопровождается итоговым контролем.

Ключевая идея процессного подхода заключается в том, что каждая функциональная область организации выполняет свои задачи не самостоятельно, а в рамках цепочки микропроцессов, которые сопрягают её с другими функциональными областями для получения результата, необходимого клиентам, что отражает

еще один важный принцип процессного подхода – клиентоориентированность.

Процессный подход отражает методологию управления, акцентирующую внимание на процессах в целом, микропроцессах (этапах процесса, бизнес-процессах) и отдельных элементах микропроцессов – действиях, операциях. Каждый микропроцесс в организации предполагает достижение заданного результата (например, результатом этапа отбора персонала является выбор наиболее подходящего претендента на вакантную позицию, результатом этапа заказа сырья и материалов является их поставка своевременно, в нужном объеме и требуемого уровня качества). Результатом слаженного взаимодействия отдельных этапов в бизнес-организации является создание конечного ценностного предложения, которое она выводит на рынок: материальный продукт, услуга, идея, технология (ноу-хау), разработка и т.п.

К реализации процессного подхода предъявляются следующие требования:

1) определение бизнес-процессов – процессы должны быть четко описаны, формализованы и документированы, чтобы можно было определить участников, распределить ответственность и контрольные точки;

2) сочетание централизации и децентрализации управления – управление процессами должно быть централизованным, но при этом гибким и адаптивным, так как в каждом процессе могут возникать непредвиденные ситуации, требующие быстрого реагирования;

3) контроль и анализ – необходимо контролировать выполнение процессов, а также анализировать их действенность и эффективность посредством установления метрик и показателей;

4) непрерывное совершенствование – процессы должны постоянно улучшаться и оптимизироваться для более эффективного выполнения задач и повышения конечной стоимости.

В целом применение процессного подхода в современной практике менеджмента позволяет представить организацию как целостную структуру и управлять ею наиболее эффективным и прозрачным способом, что будет способствовать созданию более качествен-

ной продукции и услуг, что в результате повысит удовлетворенность клиентов работой организации.

Зародившись в первой половине XX столетия, фундаментальные основы процессной модели претерпели значительные трансформации в последние десятилетия и кардинально видоизменились под влиянием развития информационных технологий, повышения требований к качеству продукции и услуг. Применение процессного подхода к управлению позволяет создать более гибкие и адаптивные системы, которые могут быстро реагировать на изменения рынка и клиентских потребностей.

Выводы

Процессный подход к управлению представляет собой совокупность методов, приемов и инструментов управления движением и чередованием этапов, а также отдельных действий и операций в рамках каждого этапа для достижения заданного (желаемого) результата в форме создания новой стоимости (теоретический аспект исследуемой проблемы), а также организацию движения и чередования этапов, действий, процедур по заданному (заранее выработанному) алгоритму для достижения запланированного результата в форме создания новой стоимости (прикладной аспект исследуемой проблемы).

В основе реализации процессного подхода лежат следующие принципы

- последовательность выполнения задач на уровне каждого этапа;

- логический переход от одних действий, операций, этапов к другим действиям, операциям, этапам;

- взаимосвязь и целостность отдельных этапов, а также действий и операций внутри каждого этапа;

- разделение труда на уровне каждого этапа, действия, операции и последующая кооперация на завершающей стадии процесса.

Процессный подход является одним из базовых подходов в управлении современной организацией. Процессный подход в его абсолютном рассмотрении применяется в классических организациях с относительно «жесткой» организационной структурой, а его базовые принципы и отдельные элементы актуальны для:

- проектных организаций с гибкой организационной структурой;

- организаций, с регулярной периодичностью внедряющих новые направления деятельности (продукты, услуги);

- организациях, отличающихся сезонным характером работы.

Зародившись в первой половине XX столетия, фундаментальные основы процессной модели претерпели значительные трансформации в последние десятилетия и кардинально видоизменились под влиянием развития информационных технологий, повышения требований к качеству продукции и услуг. Применение процессного подхода к управлению позволяет создать более гибкие и адаптивные системы, которые могут быстро реагировать на изменения рынка и клиентских потребностей.

Библиографический список

1. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с франц. М.: Контроллинг, 1992. (Классики менеджмента. Вып. 2). 112 с.
2. Воспроизводство, его содержание, структура и виды. Типы экономического роста производства. [Экономический ресурс]. URL: https://psyera.ru/vosproizvodstvo-ego-soderzhanie-struktura-i-vidy-tipy-ekonomicheskogo-rosta-proizvodstva_12897.htm (дата обращения 20.09.2023).
3. Грязнова А.Г., Юданов А.Ю., Думная Н.Н. Экономическая теория. Экспресс-курс: Учебное пособие. М.: Кнорус, 2020. 602 с.
4. What is a process. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.processmodel.com/blog/what-is-a-process/> (дата обращения 20.09.2023).
5. Горемыкин А.В. Планирование на предприятия. Учебник и практикум. М.: Юрайт. 2016. 857 с.