

РОЛЬ КОНТРОЛЯ ПРИ ПРОЦЕССНОМ ПОДХОДЕ К УПРАВЛЕНИЮ

Аннотация. В статье рассматривается процессный подход к управлению организациями как система повышения эффективности деятельности на основании развития горизонтальных связей в системе управления. Дано разъяснение основных принципов управления при процессном подходе, определены области их применения и преимущества подхода. Отдельно рассмотрена роль контроля и этапы создания системы контроля, что имеет существенное практическое значение.

Ключевые слова: процессный подход к управлению; принципы процессного подхода к управлению; этапы создания системы контроля.

CONTROL ROLE AT PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT

Abstract. In article process approach to management of the organizations as system of increase in efficiency of activity on the basis of development of horizontal communications in a control system is considered. The explanation of the basic principles of management at process approach, the field of their application and advantages of approach is made. The role of control and stages of creation of the control system is separately considered that has essential practical value.

Keywords: process approach to management; principles of process approach to management; stages of creation of the control system.

В настоящее время все больше внимания уделяется процессному управлению как инструменту повышения эффективности организации [6]. Многие руководители компаний сегодня приходят к выводу, что процессный подход к менеджменту – важный фактор улучшения управляемости организации, повышения их рентабельности прибыльности и устойчивости.

Рассматривая организацию как систему процессов, выделяют основные процессы, обеспечивающие предмет деятельности организации: вспомогательные, способствующие реализации основных с позиции их непрерывности и экономичности, и управленческие, обеспечивающие установление целей и направлений основных и вспомогательных процессов. Процессы в организации должны обеспечить эффективную взаимосвязь и взаимодействие блоков управления, интегрировать все виды деятельности в организации по решению проблем в единую цепочку, повысить эффективность горизонтальных связей в системе управления [3, с. 76].

Сущность понятия «процесс управления» включает в себя взаимообусловленность функционального, процессного и системного подходов, единство с системой управления и цикличность решения задач и проблем организации. С учетом этого было сформулировано следующее определение: процесс управления – это взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся действий, опосредованно реализуемых на объекте управления посредством комплекса динамически изменяющихся в пространстве и во времени управленческих функций, обеспечивающих определенную структурированность, внутреннюю упорядоченность и согласованность взаимодействия элементов системы управления, в целях решения задач и проблем организации.

Суть процессного подхода в краткой форме изложена Е.Е. Румянцевой: «Процессный подход к управлению (operations approach to management) – управление на основе представления организации в виде производительного процесса, который в свою очередь разделяется на цепь последовательно выполняемых операций» [4, с. 222-224].

Процессный подход был разработан и применяется с целью создания горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Если в процессном подходе опираться на совместную деятельность людей, организованных в различные объединения, то процесс управления должен быть организован с учетом принципов:

- креативности, то есть творческой направленности и созидательности, приращения энергии использования собственных ресурсов;
- когнитивности, то есть непрерывного приращения знаний, за счет создания систем преобразующего анализа и синтеза и обучающих систем;
- технологичности, то есть наличия проработанной совокупности средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется управленческая деятельность.

Реализация этих принципов возможна только при условии эффективной организации подготовки и непосредственного осуществления процесса управления. Причем следует заметить, что эффективность и развивающий характер процесса управления в большей степени будут определяться этапом подготовки, поскольку именно на этом этапе происходит информативное образование, приращение знаний, разработка технологий и управления.

За счет того, что процессный подход создает горизонтальные связи в работе организации, он позволяет получить ряд преимуществ. В фокусе внимания высшего руководства находится внутренняя среда компании – процессная система. Управление подразделениями происходит по «входу» и «выходу». Основной задачей управления является повышение эффективности и прозрачности. Стиль управления – делегирование полномочий и наделение ответственностью.

Основными преимуществами процессного подхода являются:

- координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- ориентация на результат процесса;
- повышение результативности и эффективности работы организации;
- прозрачность действий по достижению результата;
- повышение предсказуемости результатов;
- выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- исключение невостребованных процессов;
- сокращение временных и материальных затрат.

Основной проблемой процессного подхода является неумение организовывать управление процессами. Во многих компаниях внедрение процессного подхода останавливалось на этапе описания и последующей регламентации процессов. Однако, для управления процессами недостаточно записей в регламентирующих документах, необходимо создать соответствующие реально действующие механизмы управления, которые будут зависеть от изменений в умах руководителей, что, в свою очередь, требует определенного времени.

Примером неготовности сотрудниками организации внедрения бизнес процесса может служить Консалтинговая компания *R-OPTICS* – один из крупных представителей на рынке медицинского оборудования. Пригласив специалиста для проведения работ по

повышению результативности и эффективности бизнес-процесса «Закупка, хранение и отгрузка оборудования», было выявлено, что бизнес-процесс устойчив и его результативность и эффективность не вызывает сомнения. Однако существуют межгрупповые поведенческие проблемы: группа сотрудников не выполняет возложенные на них функции по передаче информации в нужном объеме и нужного качества своим внутренним информационным потребителям. Применение процессного подхода было признано необоснованным.

Приведенный пример показывает, что процессуальный подход следует применять внедрением в умы сотрудников данной идеологии как необходимости оптимизации процессов для достижения эффективности результата деятельности компании.

Контроль – это важная, сложная и наименее изученная функция управления. Важность и сложность контроля как функции управления определяется целью контроля, которая заключается в повышении эффективности управленческого труда [2]. Создание системы контроля при процессном подходе предполагает реализацию следующих основных этапов.

1. Определение перечня важнейших процессов, которые для обеспечения успешного функционирования организации подлежат постоянному управлению и контролю.

Базовый перечень процессов определяется исходя из главных функций менеджмента, он может быть пополнен на основании анализа специфики деятельности организации, состояния внешней и внутренней среды, в которой функционирует организация, стратегических целей, которые преследует организация на данном этапе.

2. Закрепление процессов за функциональными подразделениями.

На данном этапе целесообразно провести анализ положений о подразделениях и должностных инструкций руководителей. По результатам этапа вносятся изменения в организационные документы, при необходимости принимаются решения об изменении организационной структуры: создаются новые подразделения, ликвидируются имеющиеся или объединяются несколько подразделений.

3. Определение ответственных за координацию контрольной деятельности.

Ответственным за координацию контрольной деятельности в организации, как правило, является служба внутреннего аудита. В подразделениях можно поручить данную работу одному из заместителей руководителей или принять отдельного специалиста.

4. Разработка системы контроля над закрепленным процессом.

На данном этапе необходимо:

- определить контролируемые параметры процесса;
- определить нормативные значения параметра и допустимые отклонения норматива;
- определить иерархию корректирующих воздействий по выявленным отклонениям;
- разработать механизм контроля параметров и применения корректирующих воздействий.

5. Разработка системы отчетности по контрольной деятельности.

Отчетность по контрольной деятельности не должна дублировать генерируемые в организации формы отчетности. Процессный подход к управлению требует организации структурированной системы контроля, преимуществом которой является также возможность разработки механизма количественной оценки эффективности контрольной деятельности [1].

Процессный подход может быть использован в недорогой, безболезненной форме в четко заданный промежуток времени на предприятиях абсолютно всех отраслей экономики. Его может себе позволить даже и небольшая компания, желающая перейти в разряд средней и укрепить свое положение на рынке. Процессный подход можно применять в широком

диапазоне прикладных задач: от проектирования деятельности компании «с нуля» до оптимизации её работы на отдельно взятом участке.

Контроль является неотъемлемой частью процесса управления в любой организации, он выполняет координирующую и регулирующую роль, и от уровня организации контрольной деятельности во многом зависит эффективность системы менеджмента в целом [5].

Литература:

1. Муллахметов Х.Ш. Организация контроля при процессном подходе к управлению // Бухгалтерский учет. 2009. № 1. С. 77-79.
2. Муллахметов Х.Ш. Процессный подход к организации контроля на российских предприятиях // Экономика и управление. 2011. № 8 (70). С. 53-57.
3. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 76-82.
4. Саами Г., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. М.: Радио и связь. 1991.
5. Хусаинова С.В., Ахметшин Э.М. Место и роль управленческого контроля в системе управления предприятием // Экономика и предпринимательство. 2014. № 6 (47). С. 493-496.
6. Mullakhmetov K.S., Aminova R.M., Akhmetshin E.M. Control in a management system in modern conditions // Asian Social Science. 2014. Т. 10. № 24. С. 237-247.