

Принципы оптимизации системы управления организацией на основе процессного подхода

Щербак Андрей Владимирович

аспирант

Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова, факультет государственного управления, г.Москва, Россия

E-mail: andreram@rambler.ru

Одна из современных методологий менеджмента организации базируется на процессном подходе к управлению, который позволяет сконцентрировать ресурсы на реструктуризации и более эффективно их использовать при последующем анализе ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих получение запланированных результатов. В настоящий момент процессно-ориентированное управление расширяет свои границы и включает дополнительные задачи, в частности:

- изучение причин отклонения от установленных на определенный класс качества процессов;
- исследование причин отклонения фактических затрат от запланированных;
- определение степени целесообразности восстановления характеристик действующих бизнес-процессов до нормативного уровня.

По мнению автора, сущностью процессного подхода является оптимизация системы управления организацией, обеспечение ее прозрачности для руководства, способности гибко реагировать на изменения внешней среды. В отличие от функционального подхода к описанию деятельности организации, бизнес-процессы обеспечивают реализацию функций и представляют их детализированное описание с учетом причинно-следственных связей функций, реализующихся в процессе деятельности. В то же время противопоставление процессного и функционального подхода принципиально неверно, поскольку функции и процессы, являясь равнозначными понятиями управленческой деятельности, не могут существовать в отрыве друг от друга. Противоречий между двумя подходами не существует - они дополняют друг друга, и их следует интегрировать. В результате такой интеграции должны быть спроектированы эффективные организационная структура управления (т.е. функциональные области) и порядок взаимодействия структурных подразделений в ее рамках (т.е. бизнес-процессы).

Основными принципами процессного управления являются:

- интеграция оперативного и стратегического аспектов управления;
- использование на оперативном уровне известных методологий и инструментов моделирования бизнес-процессов;
- увязка процедуры оптимизации бизнес-процессов с изменением организационной структуры компании;
- циклический, эволюционный характер изменений, включающий поэтапный реинжиниринг бизнес-процессов, постепенный переход от функциональной к матричной структуре управления, развитие системы мотивации персонала и организационной культуры.

Проведенное исследование показало, что одной из основных задач руководства организации является правильный выбор подхода к улучшению бизнес-процессов в зависимости от количества и сложности проблем, с которыми столкнулась организация в целом или ее структурные подразделения. Объектом управления должны стать не просто функции или процессы организации в отрыве друг от друга, а единая система взаимосвязанных бизнес-процессов, создающих стоимость для потребителя и функциональных областей, объединяющие сходные функции в рамках различных бизнес-процессов.

Целесообразно рассматривать три необходимых элемента системы, ориентированной на управление процессами:

- подсистема стратегического управления (включается в процесс управления компанией, владельцем которого является руководитель);
- подсистема процессного управления (строится для сети процессов компании);
- подсистема мотивации, ориентированная на улучшение показателей процессов (интегрируется в процессы).

На наш взгляд, организация эффективного управления бизнес-процессами зависит от выбора корректной стратегии организации в конкурентной среде. Анализ работ отечественных и зарубежных авторов по управлению развитием организаций с ориентацией на процесс и операции (контроль качества процесса, реинжиниринг процесса, превращение процесса производства в бизнес-процесс и т.п.) позволяет сделать вывод о том, что характер современного экономического развития в условиях стремительных изменений внешней среды, а также острой конкуренции предусматривает отказ от поиска универсального средства или единой формулы стратегического развития организации. Необходимо по возможности объединять противоположные подходы и методы. При этом предлагается использовать два непротивоположных подхода.

При первом подходе одни формы и методы управления организацией на каком-то достаточно длительном периоде могут быть преобладающими, а другие – противоположные им по своей природе – выступать в виде «разумной оппозиции», что позволяет говорить об их рациональном совмещении. Необходимость такого сочетания возникает при альтернативном выборе структуры управления (по функциональному или процессному признакам), а также при решении проблемы оптимального сочетания инсорсинга и аутсорсинга.

Второй подход к продуктивному совмещению различных форм и методов управления развитием организации состоит в том, что проблема несовместимости противоречивых альтернатив развития в определенных условиях снимается путем перевода этой проблемы на новый, более высокий уровень за счет создания качественно новых системных образований (инфрасистем и инфраотраслей, макрологистических систем, виртуального электронного бизнеса и виртуальной организации корпоративной логистики на базе глобальных сетей и сетевых технологий и т.д.).

Оба рассмотренных подхода играют важную роль в стратегическом управлении бизнес-процессами организаций.

Таким образом, совершенствование основных бизнес-процессов невозможно без творческого переосмысления принципов управления, используемых в современных организациях.

Литература

1. Нечаев Н.И. Эффективный менеджмент: регулирование процессов в бизнесе через бизнес-процессы // ЭКО.- 2002.-№6.
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА "Стандарты и качество", 2005.
3. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство /Пер.с.англ. под ред. Н.Д.Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
4. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология.– М.: Финансы и статистика, 2005.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе /Пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
6. Черемных С.В., Черемных О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом. – М.: Финансы и статистика, 2005.
7. Hammer M. The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade. - Crown Books, 2001.