

УДК 658.5

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

О.Н. РОДЦЕВИЧ

(Белорусский государственный экономический университет, Минск)

Проанализированы научные подходы к изучению менеджмента, развивающиеся в соответствии с развитием современных технологий ведения бизнеса. Определены недостатки действующего функционально-ориентированного подхода к управлению в современных организациях. Представлен теоретический пример перехода от функционально-ориентированного к процессно-ориентированному подходу. Рассмотрена классификация бизнес-процессов с учетом зарубежных и отечественных исследований. Обоснована необходимость применения процессно-ориентированного подхода к управлению организацией.

Введение. Современная белорусская экономика формируется в соответствии с теорией рынка, в основе которой лежит целенаправленное использование законов стоимости, предельной полезности, спроса и предложения в условиях развитых товарных отношений, конкуренции, наличия многообразных форм собственности.

В условиях современного рынка одним из важных конкурентных преимуществ является эффективная система управления, отсутствующая у многих белорусских организаций. Если раньше большинство проблем решалось исключительно благодаря опыту и интуиции руководства предприятия, то сейчас для эффективного управления им этого уже недостаточно. Сегодня менеджеры организаций все чаще обращаются к консультантам с просьбой разработать для них комплекс мероприятий для повышения эффективности бизнеса, во многих случаях не всегда четко представляя, что именно они хотят получить в результате. Эффективность деятельности может характеризоваться как повышением производительности, снижением издержек, так и распределением ответственности, оптимизацией системы управления. При этом само производство концептуально рассматривается как процесс переработки закупленных на рынке ресурсов, создания новых потребительских стоимостей и капитала с последующей продажей их на рынках потребителей. Сегодня главной целью многих предприятий является достижение коммерческого успеха и получения прибыли в результате своевременного и качественного удовлетворения запросов общества за счет осуществления успешного обмена через совершенствование своих производственных процессов. В этой связи на первое место выходит система управления организацией.

Научные подходы к управлению. Современному руководителю необходимо знать методологию менеджмента, в том числе его основные подходы. Подход – исходная позиция, которая определяет направленность менеджмента относительно определения и достижения поставленных целей. Выбор подхода зависит как от цели управления, так и от наличия информации об объекте [1, с. 65].

Большинство современных организаций построено по функциям и уровням иерархии, а большинство людей воспитывались с убеждением, что это не только самый естественный и эффективный способ организации, но и вообще единственный способ организации. Так было еще до того, как структуру организации стали изучать с помощью научных методов в конце XIX века. Научные подходы к изучению менеджмента развиваются в соответствии с развитием современных технологий ведения бизнеса.

Анализ теории и практики управления различными объектами позволяет установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов. Краткое содержание каждого из подходов представлено в таблице 1.

Подходы к управлению

Подход	Краткое содержание
1. Административный	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах
2. Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
3. Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
4. Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, уровнями, субъектами управления
5. Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических, инженерных расчетах и т.д.

Окончание таблицы

Подход	Краткое содержание
6. Комплексный	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента
7. Маркетинговый	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
8. Нормативный	При нормативном подходе устанавливаются нормативы в управлении
9. Поведенческий	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности
10. Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций
11. Системный	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов
12. Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
13. Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения

Источник: [1, с. 65].

Научный подход к управлению, разработанный Ф.В. Тейлором, является, возможно, самым лучшим выражением этих идей. Он утверждал, что работа может быть выполнена наиболее эффективно, если разбить ее на простые элементы и если люди, особенно рабочие, распределяются управляющими и специализируются на конкретной простой части работы. Он также верил в важную роль управления: «Только через более полную стандартизацию методов, ускоренное внедрение лучших достижений и условий труда, а также усиление кооперации можно обеспечить более быстрое выполнение работы. И обязанность по соблюдению стандартов и увеличению кооперации лежит только на руководителях» [2, с. 89]. Естественным следствием этих взглядов стало распространение функциональных организационных структур.

Функциональная специализация была также центральной темой у Макса Вебера, автора термина и теории бюрократии. Он считал, что бюрократия является наиболее эффективным способом управления сложными организациями, и утверждал, что бюрократия превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности. Вебер считал, что существует шесть строительных блоков бюрократии, первым из которых является функциональная специализация [2, с. 101].

Недостатки функционально-ориентированного подхода к управлению. Данные идеи теории управления во многом дискредитированы сегодняшними теоретиками, однако они до сих пор оказывают огромное влияние на организации во всем мире. Несомненно, большинство их построено функциональным образом и базируется на специалистах, выполняющих специализированные задачи.

Американские ученые Майк Робсон и Филип Уллах выявили, что функциональное управление порождает множество трудностей: «Различные функциональные структуры часто имеют очень узкий взгляд и не заинтересованы в том, что прямо их не касается. Часто приходится наблюдать, как бухгалтерия заинтересована в получении производственной и финансовой информации и ее совершенно не волнуют факторы, которые делают ситуацию такой, какая она есть. Часто создается впечатление, что люди ведут себя так, как будто между ними на самом деле нет ничего общего» [2, с. 47].

Другой общей чертой функциональных организаций является то, что обмен информацией также часто в значительной степени тормозится из-за чрезмерной приверженности бюрократическим привычкам передавать сообщения вверх по цепочке начальнику функционального отдела для того, чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и затем там уже спустить вниз по цепочке. Данная ситуация происходит из-за множества причин, главным образом из-за недостатка доверия к людям из других функциональных отделов, а следовательно, из-за страха подставить себя под удар или попасть в ловушку каким-либо образом.

Также в работах отечественных авторов, исследующих данную проблему, отмечено, что функциональная иерархия, установленная в организации, обладает следующими недостатками:

- большое количество согласований, что увеличивает время работы до получения результата;
- ярко выраженная ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия);
- узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений;
- слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм);

- снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат.

Для любой функциональной иерархии справедлив принцип Питера, согласно которому каждый сотрудник достигает уровня своей некомпетентности по мере продвижения вверх по функциональной иерархии. Суть этого принципа состоит в следующем. Человек, являющийся хорошим рабочим, может не стать хорошим мастером, тем более начальником цеха. При выдвижении на вышестоящую должность человек может не соответствовать занимаемой должности из-за узости своего кругозора, способностей, опыта и т.д. Но работу нужно выполнять. Для этого назначенный на новую должность сотрудник берет себе компетентных заместителей. Среди этих заместителей также могут оказаться некомпетентные сотрудники. Таким образом, функциональная иерархия начинает расти, при этом эффективность и результативность работы постепенно снижается. В классической функциональной иерархии руководитель стремится увеличить численность своих подчиненных, влияние в организации, а также размер бюджета подразделения. Все это ведет к росту непроизводительных расходов организации, снижению качества поставляемых товаров и услуг. Итог такого развития событий – прекращение деятельности организации: банкротство, реорганизация, поглощение конкурентами и т.п. [3, с. 19]. На наш взгляд, внедрение процессного подхода к управлению существенно снизит риск неконтролируемого увеличения бюрократического аппарата и затрат на его поддержание.

Еще одним из недостатков функциональной иерархии является слабое делегирование полномочий на уровень тех рабочих мест, где выполняется реальная работа в рамках бизнес-процесса. Для принятия любого решения, независимо от его важности, требуется участие вышестоящего начальника. Он в свою очередь согласовывает предполагаемое решение на более высоком уровне и т.д. По мере роста сложности функциональной иерархии и увеличения бюрократизма теряется ориентация деятельности подразделений на конечный результат.

Следует отметить, что основным принципом управления в функциональных иерархиях является принцип управления «сверху-вниз» внутри в значительной степени изолированных друг от друга функциональных структур. Отрицательную роль указанных недостатков функциональной структуры можно заметно снизить при правильной организации работ и взаимодействия подразделений.

Изменение функционально-ориентированного подхода на процессно-ориентированный подход. Первоначально идея использования процессного подхода к описанию деятельности организации рассматривалась в теории административного управления А. Файоля. Дальнейшее распространение данный подход получил лишь в конце XX века, когда применяемый функциональный подход к организации производства и управлению предприятием перестал быть прогрессивным. В связи с массовым внедрением всеобщего качества в организациях идея управления бизнес-процессами начала набирать обороты.

Значимость комплексного подхода к описанию, анализу и реорганизации бизнес-процессов организации обусловлена в первую очередь следующим:

- только повышение результативности и эффективности процессов может обеспечить организации конкурентоспособное будущее;
- реальная деятельность представляет собой процессы;
- необходимо решать не отдельные проблемы деятельности при помощи текущих административных мер, а устранять причины возникновения этих проблем (снижение вариаций процессов – новая философия управления);
- большинство проблем возникает на границах между подразделениями организации; эти проблемы можно устранить, только рассматривая деятельность как процесс.

Все эти факторы приводят к тому, что при внедрении процессного подхода описанию и анализу подлежит деятельность подразделений, представленная в виде процессов.

Существующие системы управления организацией имеют ряд недостатков:

- замкнутость структурных подразделений на первых руководителях;
- рассредоточенность и дублирование одних и тех же функций в разных подразделениях;
- отсутствие четких связей между подразделениями и др.

Устранение данных недостатков может быть достигнуто на основе совершенствования управления бизнес-процессами.

Переход от функционально-ориентированного подхода к процессно-ориентированному достигается, как показано на рисунке 1, «вытягиванием нити» обработки заказа потребителя и представлением его последовательностью шагов (этапов) процесса вне их функциональной классификации [4, с. 19]. В этом случае функционально-ориентированные «подзадачи» (Sp1 – Sp7) становятся процессно-ориентированной цепочкой подпроцессов (SP1-SP7). Когда для формирования зависимости между отдельными подпроцессами используется матрица, ее «крыша» находится над процессами. Эта «крыша» представляет интерфейсы между всеми участниками в процессе создания ценности. Такой рисунок позволяет изобразить взаимосвязи «поставщик – потребитель» между всеми подпроцессами для систематического фиксирования.

Также необходимо уделять внимание выявлению бизнес-процессов, которые будут наиболее критичными для успеха целей предприятия, и систематически работать над ними для того, чтобы дать им возможность содействовать достижению этих целей. Возможность изменения является предварительным условием для любой формы улучшения.

С точки зрения оптимизации сущность процессного подхода заключается в нахождении эффективных методов по регулированию бизнес-процессов в компаниях и управлению его ресурсами. В этой связи важно разработать методы хозяйствования, в основе которых управление рассматривается как строго регламентированный, поэтапный подход по регулированию бизнес-процессов на предприятии с учетом подвижности и устойчивости развития. Это особенно важно для обеспечения эффективного развития бизнес-структур, характеризующихся повышенным риском, чреватых их банкротством и катастрофой. Принимаемые на сегодняшний день различные программы развития не в полной мере обеспечивают эффективное управление, не отражают структурирование бизнес-процессов и управления ими применительно к условиям конкурентной среды бизнеса.

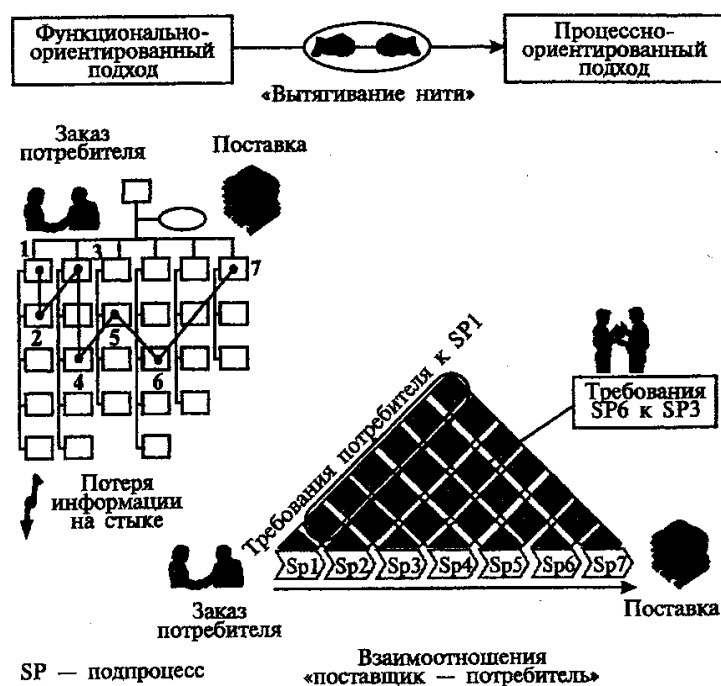


Рис. 1. Переход от функционально-ориентированного к процессно-ориентированному подходу управления

Процессный подход позволяет сконцентрировать внимание на наиболее «болезненных точках», являющихся симптомами наступления неустойчивого развития предприятия, и найти приемлемый уровень разрешения противоречий, возникающих в рыночной среде [3, с. 37]. При этом необходимо учитывать то, что процессный подход неотделим от технико-технологической составляющей рынка, а его эффективность достигается путем нахождения оптимальных решений по всему циклу производства. Достигается это через механизм процессно-ориентированного принципа повышения качества управления, который всегда пробирает себе путь через принятие оптимальных решений в области системы менеджмента качества управления. Широкое внедрение метода процессного управления является неизбежной и объективно необходимой реакцией на изменения в экономике, условий конкуренции, на изменения в технике и технологиях.

В процессном подходе задействован механизм управления, который принципиально изменяет характер развития экономических связей, в основе которого доминирующую роль занимает ресурсная составляющая, что позволяет сконцентрироваться на получении конечного результата и резко сократить удельные затраты при одновременном повышении качества производства. Внедрение процессного подхода в управление невозможно без широкого активного участия в этом процессе всего персонала, вовлечения буквально каждого работника. При этом в организации необходимо осуществить целый комплекс мер по соответствующему этапному внедрению процессного подхода с формированием бизнес-процессов, призванных повысить эффективность и качество работы предприятия.

Определение понятия «бизнес-процесс». По мнению Й. Беккера, бизнес-процесс – это особый процесс, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности. Основными признаками бизнес-процесса являются точки соприкосно-

вения этого процесса с бизнес-партнерами предприятия [5, с. 205]. Бизнес-процессы организации представлены на рисунке 2.

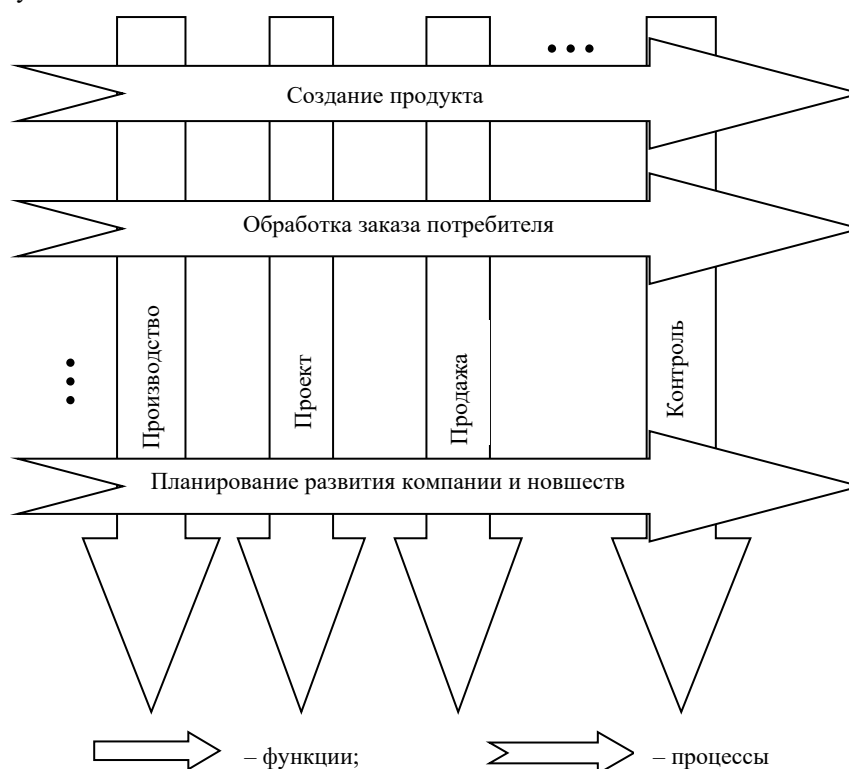


Рис. 2. Бизнес-процессы в организации

Стандарт ISO 9000 определяет процесс как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы [6, с. 68]. Таким образом, под процессом можно понимать логическую последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход.

При рассмотрении данного понятия с точки зрения экономики и возникает определение «бизнес-процесс». Бизнес-процесс – цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних и внешних потребителей. Главная идея заключается в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя, внутреннего или внешнего. Опираясь на данное определение, можно все действия внутри организации рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть. Бизнес-процесс может выполняться в пределах одной организационной единицы, охватывать несколько единиц или даже несколько различных организаций.

Современная классификация бизнес-процессов. Существует много способов классификации бизнес-процессов. Многие ведущие компании, используя процессную ориентацию, провели анализ своей работы и определили список своих основных бизнес-процессов. Например, такая работа проведена компаниями Xerox и IBM. Оказалось, что их списки содержат разное число основных бизнес-процессов [7, с. 25]. Следовательно, эти списки отражают конкретные задачи, решаемые отдельными компаниями.

В то же время другие заинтересованные организации выполнили ту же работу, но с более общих позиций. Цель – составление достаточно общего списка основных бизнес-процессов, который бы отражал интересы большого числа других организаций. Двумя основными исполнителями в этой группе были Международный центр сбора и анализа бенчмаркинговой информации (IBC – International Benchmarking Clearinghouse) в Хьюстоне и Европейский фонд управления качеством (EFQM).

Моделирование работы предприятий и (как часть этой задачи) определение списков бизнес-процессов выделилось в отдельную самостоятельную область исследований. Например, исследователи из Плимутского университета (США) разработали иерархию бизнес-процессов, которая имеет пять уровней. В этой иерархии процессы делятся на три основные группы: «производство», «управление» и «поддержка».

Более простой и более прикладной подход был предложен в результате выполнения норвежского проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу. Эта программа по разработке методов повышения продуктивности производства выполнялась под управлением организации NTNU/SINTEF, находящейся в

Трондхейме. В результате для создания предпосылок к разработке методов самооценки и сравнительного бенчмаркинга была предложена структурная схема бизнес-процессов. Все процессы были поделены на первичные и поддерживающие (вспомогательные) в соответствии с теорией М. Портера о цепочках ценности. Некоторые из поддерживающих процессов затем были выделены в отдельный класс – процессы развития.

На практике при анализе деятельности промышленного предприятия выделяют не более пяти-семи основных и четырех-шести вспомогательных бизнес-процессов. В своих работах В.В. Репин и В.Г. Елиферов при рассмотрении понятия «бизнес-процесс» используют следующую классификацию:

- 1) по отношению к клиентам процессов:
 - внешние;
 - внутренние;
- 2) по отношению к получению добавленной стоимости:
 - основные (добавляющие ценность);
 - вспомогательные (добавляющие стоимость);
- 3) по уровню потребности рассмотрения:
 - верхнего уровня;
 - детальные;
 - элементарные (операции, не требующие более детального рассмотрения).

При этом В.В. Репин и В.Г. Елиферов отмечают, что разделение процессов на основные и вспомогательные в определенной мере условно. Например, процесс доставки товара в магазин и его предпродажной подготовки может рассматриваться организацией как вспомогательного, но для клиента процесса он будет добавлять ценность. Критерием выделения вспомогательного процесса может являться использование результатов этого процесса многими функциональными подразделениями и процессами [3, с. 14].

Таким образом, классификацию бизнес-процессов можно представить в следующем виде:

1) *основные бизнес-процессы* – это текущая деятельность предприятия по производству товара (услуги). Основные процессы создают добавленную стоимость, обеспечивают все стадии жизненного цикла продукции. К основным процессам можно отнести:

- анализ рынка и ожиданий потребителей;
- разработка продукта или услуги;
- производство товара/услуги;
- организация продаж;
- организация послепродажного обслуживания потребителя;

2) *вспомогательные бизнес-процессы*. Они, в свою очередь, могут быть разбиты на две подгруппы:

- *обеспечивающие бизнес-процессы* – это процессы, которые направлены на обеспечение основных процессов, процессов управления и развития. Обеспечивающие бизнес-процессы формируют инфраструктуру предприятия. Это процессы организации закупок, обеспечения ресурсами, заключения договоров;

- *бизнес-процессы управления* – процессы, которые обеспечивают общий менеджмент предприятия в целом. Бизнес-процессы управления являются по своей сути вертикальными, это процессы: управление персоналом; управление информацией; управление финансами; управление взаимодействием с внешней средой; управление изменениями [8, с. 71].

Принципы управления бизнес-процессами. Принципы оптимизации бизнес-процессов можно интерпретировать в двух аспектах – функциональном и структурном. Функциональность принципов заключается в зависимости от функций управления организации при оптимизации бизнес-процессов от возмущающих воздействий внешних и внутренних факторов и обеспечивает целеустремленность функционирования организации и сети процессов.

Структурный аспект предполагает определенный порядок оптимизации бизнес-процессов и реорганизации сети процессов предприятия.

Принцип совместимости – это такая общность процессов, которая обеспечивает возможность их взаимодействия. Взаимодействие совместимых процессов сети обеспечивает ее сохранение и устойчивое состояние. Действие принципа затрагивает и структурную, и функциональную совместимость, а также сбалансированное развитие предприятия, системы инновационной деятельности предприятия, совершенствование сети инновационных процессов.

Принцип актуализации заключается в формировании функций управления сетью процессов и мониторинга их динамики при условии сохранения целостности сети. Действие принципа требует учета как можно большего количества факторов, позволяющих оценить выполнение намеченного плана внедрения. Однако такая практика ведет к созданию сложной, дорогостоящей системы учета, может вызвать появление избыточных данных, непродуктивное расходование времени, средств, усилий. Кроме того, с психологической точки зрения тотальная система учета и контроля пагубно влияет на персонал.

Необходимо так построить систему учета, чтобы сосредоточить внимание на ключевых процессах, на так называемых критических точках. В качестве последних могут выступать конечные операции и

процедуры процесса. Выбор критических точек зависит от конкретных условий, уровней управления, предметной области и предприятия и является делом самого руководителя.

Принцип регуляции – функциональный принцип – направлен на противодействие внешним возмущающим воздействиям и сохранение устойчивой структуры. Регулирование тесно связано с процессом контроля, так как выявление отклонений от установленных и запланированных показателей, причин отклонений не является самоцелью. Далее следует активное вмешательство и оперативное устранение возникающих отклонений. При осуществлении корректирующих воздействий важно не только устранить сбой в процессах, но и предусмотреть меры, не допускающие подобные отклонения. В этом суть принципа регуляции.

Основным правилом применения данного принципа является устранение в первую очередь тех отклонений, промедление в устранении которых может привести к непоправимым последствиям и экономическим потерям.

Преимущества применения процессно-ориентированного подхода. Процессы являются основой любых организационных систем. Если предприятие успешно осуществляет деятельность, присутствует на рынке, это значит, что его процессы в достаточной степени результативны и эффективны. Вопрос лишь в том, обеспечит ли существующая система управления устойчивое, в заданной степени рентабельное функционирование предприятия в определенной перспективе. Процессный подход в данном случае – базовое средство в наборе важнейших инструментов, которые может использовать руководитель. При этом вопросы совершенствования бизнес-процессов предприятия являются ключевыми.

Управление бизнес-процессами – Business Process Management (BPM) – управление, которое поддерживает транзакции на всем протяжении их жизненного цикла с применением заданных в организации политик и моделей бизнеса. В более общем виде управление бизнес-процессами можно воспринимать как новую философию менеджмента, в центре которой интеграция процессов и управление ими ради достижения бизнес-целей.

Основная цель управления бизнес-процессами состоит в обеспечении организации быстрой реакции на изменяющиеся условия рынка и повышении ориентированности предприятия на потребителя.

Задачи управления бизнес-процессами заключаются в перераспределении ответственности и определении менеджеров для управления, а также в решении проблем через совершенствование бизнес-процессов, а не через создание дополнительных функциональных подразделений.

Управление бизнес-процессами применяется при совершенствовании деятельности, перед внедрением информационных систем и при внедрении системы менеджмента качества.

С помощью бизнес-процессов можно сгруппировать различные виды деятельности организации по результату, который важен для конечного клиента или партнера организации. Они показывают последовательность и взаимосвязи работ, условия выполнения и необходимые для этого ресурсы. В качестве ресурсов можно рассматривать сырье, финансы, персонал, оборудование, информационные системы и т.д. Бизнес-процессы можно оценить с точки зрения стоимости их для предприятия и прибыли, которую они приносят. Должностные инструкции в этой связи трансформируются в конкретные работы и операции и тем самым становятся более понятными своим исполнителям: определяется их время и контекст в общей деятельности организации, а также условия их выполнения.

Например, стандарт ISO 9001 2000 требует использовать процессный подход к управлению организацией. Помимо этого, управление бизнес-процессами позволяет существенно облегчить решение следующих задач:

- задачи реорганизации бизнеса, обусловленной переходом от функциональной модели к процессной;
- задачи использования информационных систем для управления бизнесом предприятия;
- задачи по сертификации систем менеджмента качества с использованием стандартов ИСО серии 9000, ИСО 22000:2005, принципов HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point – Анализ рисков и критические контрольные точки), GMP.

Формирование модели управления бизнес-процессами предприятия позволит описать и скорректировать будущую систему до того, как она будет реализована физически, позволит уменьшить затраты на создание, а также оценить работы по времени и результатам, достичь взаимопонимания между всеми участниками проекта.

Исследователь Г.Н. Калянов отмечает: «...построенные модели бизнес-процессов являются не просто промежуточным результатом, используемым для выработки каких-либо рекомендаций и заключений. Они представляют собой самостоятельный результат, имеющий большое практическое значение, в частности:

- 1) модели позволяют осуществлять автоматизированное и быстрое обучение новых работников конкретному направлению деятельности предприятия;

2) с помощью моделей можно осуществлять предварительное моделирование нового направления деятельности с целью выявления новых потоков данных, взаимодействующих подсистем и бизнес-процессов» [9, с. 102].

Заключение. Особенность процессного подхода заключается в том, что структура управления предприятием осуществляется в разрезе функциональных подразделений, которые выступают в качестве «центров управления ресурсами», и реализуемых «сквозных» процессов, которые эти ресурсы используют. Границы ответственности руководителей функциональных подразделений и владельца процесса обусловлены показателями, которыми оценивается длительность каждого из них. Функциональные руководители оптимизируют затраты, связанные с работой оборудования и персонала, поддерживают необходимую производительность и качество ресурсов, а владелец процесса – его результативность.

Процессное управление – это методология, позволяющая организации повысить ценность продукции для потребителей, а заодно и уровень своей прибыльности путем фокусирования на бизнес-процессах и подходах к их внутренней организации. При управлении процессами, а не функциями организация руководствуется формализованными подходами к оценке эффективности всех подразделений и отдельных исполнителей, получает актуальную информацию об используемых ресурсах, имеет четкое представление о целях проводимых мероприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.
2. Робсон, М. Реинжиниринг бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уиллах. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 221 с.
3. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 2-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 408 с.
4. Управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 226 с. – Серия «Классика Harvard Business Review».
5. Менеджмент процессов / Й. Беккер [и др.]. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
6. Беспалов, Р.С. Инструментарий разработчика бизнес-процессов / Р.С. Беспалов. – М.: ЗАО «Антион-Медиа», 2006. – 136 с.
7. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: Стандарты и качество, 2003. – 271 с.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA / Н.М. Абдикеев [и др.]. – М.: Эксмо, 2005. – 591 с.
9. Калянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. пособие / Г.Н. Калянов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 240 с.

Поступила 22.05.2013

MODERN APPROACH TO THE COMPANY MANAGEMENT

O. RODTSEVICH

Scientific approaches to the study of management, developing in accordance with the growth of modern business technologies are considered. Shortcomings of the function-oriented approach to the management of modern organizations are defined. A theoretical example of the transition from function-oriented to process-oriented approach is presented. The classification of business processes according to international and domestic research is analyzed. The necessity of a process-oriented approach to the management of the organization is grounded.